

نصل بك الى قمة الأداء

برامج تدريبية متخصصة
شهادات مهنية معتمدة
إستشارات مالية و إدارية

المنظمات واخلاقيات العمل

المادة التدريبية من إعداد

د / محمود محمد الضابط

عضو مجلس إدارة بمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم

بسم الله الرحمن الرحيم

سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



المقدمة
والأهداف الرئيسية للبرنامج

د / محمود محمد الضابط

مقدمة والأهداف الرئيسية للبرنامج

البشر هم السبب الأساسي لنجاح المنظمات

لو أن المشارك قرأ هذه المادة التدريبية فإنه سيكون على علم بسلوك العاملين أثناء أداء وظائفهم. وكيف أنهم مرتبطون بأحداث التطوير التقني . أنتم تعلمون ما أقصده أيها الزملاء ليس المهم تطوير التقنية أو زيادة الأرباح بل أن تكون إنساناً بمعنى الكلمة ولقد تطورت الدراسات الخاصة بالسلوك داخل المنظمات والشركات في العقود الأخيرة من هذا القرن ، وطرق المتخصصون في هذا الميدان مجالات عديدة ومتنوعة تتعلق بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة لدرجة انه يمكن القول دون مبالغة : إن كل المفاهيم المعلومة عن السلوك في المنظمات تقريباً قد أخذت نصيباً من الدراسة والبحث . ولقد استفاد بثمار ذلك كل المعنيين بجعل المنظمات أكثر إنتاجية وأكثر جاذبية بالنسبة للعاملين فيها .

وفى الأجزاء التالية سيتم إلقاء الضوء على المجال الأساسي للسلوك داخل المنظمة والتعريف به . وسنذكر في النهاية الأسباب التي تجعل هذا السلوك مجالا دائم التطور . وستكون بعد دراسته مستعدا للبدء في التعرف عل الجانب الإنساني في المنظمة، وهو السبب الرئيسي لهذه المادة التدريبية وهذا البرنامج

الأهداف الرئيسية للبرنامج

- تحديد مفاهيم التنظيم والسلوك بالمنظمات .
- تعريف السلوك بالمنظمات ، والطريقة العلمية ، ومستويات التحليل المستخدمه .
- معرفة الخصائص الأساسية لمجالات السلوك بالمنظمات.
- معرفة آثار العولمة الاقتصادية على مجالات السلوك بالمنظمات.
- التعرف على مدى التنوع فى قوة العمل ، وكيف أدى ذلك إلى نمو ترتيبات عمل أكثر مرونة .
- كيف أدت الثورة التكنولوجية إلى تنمية أشكال وصيغ تنظيمية جديدة .
- كيف أثر أرتفاع التطلعات الخاصة بالجودة ، والسلوك الأخلاقى فى مجال السلوك بالمنظمات.
- معرفة قيمة العمل وأهميته.
- معرفة أخلاقيات العمل و أخلاقيات الشركة .
- التعرف على طرق التصرف فى حالة وجود مطالب من خلال القنوات الشرعية.
- بيان مساوئ وأضرار تعطيل الإنتاج وتأثيره على تحقيق خطة الشركة
- معرفة أهمية عدم التستر على محاولات التحريض أو على أى تصرف يسئ للشركة .
- إيضاح دور الشركة ونجاحها على حياة الفرد والمجتمع والدولة .
- عرض نماذج من الدول المتقدمة للتفانى فى العمل وروح الفريق .
- التعرف على سلوكيات العمل المقبولة والمرفوضة .
- إيضاح ماذا يحدث لو انهارت المنظمة.



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



مفهوم المنظمات والسلوك بالمنظمات

د / محمود محمد الضابط

مفهوم السلوك بالمنظمات :

من الواضح أن السلوك داخل المنظمات يتعلق بالتنظيمات ولكن ما المقصود حقيقة بالمنظمة؟ قد تبدو الإجابة سهله للوهلة الأولى إلا أن وضع تعريف محدد للمنظمة أمر يشوبه التعقيد لذلك ، وحتى يمكن تجنب الغموض فإن المنظمة يمكن

تعريفها بأنها : هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها . وبمعنى آخر فإن المنظمات تتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاصاً أو جماعات عمل يتعاونون معاً لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلعة أو خدمة وبيعها من أجل الربح . أما السلوك داخل تلك المنظمات فمجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف انواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية . وهذه المعارف يمكن ان تكون غاية السلوك ، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات .وسيصبح هذا التعريف أكثر وضوحاً كلما تقدمت في موضوعات هذه المادة التدريبية .

وحتى نزيد هذا التعريف وضوحاً ، فسنبدأ أولاً بتوضيح خصائص السلوك داخل المنظمات ، وبكلمات أخرى فإننا سنحاول الإجابة على السؤال الاتي : ما الطبيعة الأساسية لمجال السلوك داخل المنظمات ؟ وتتطلب الإجابة على السؤال مناقشة موضوعين أساسين هما : استخدام الطريقة العلمية في حل المشاكل الإدارية ، والاعتماد على مستويات التحليل الثلاث : المنظمات ، والجماعات ، والأفراد .

استخدام الطريقة العلمية لحل المشاكل الإدارية :

بالرغم من ان مجال السلوك داخل المنظمات لم يتضح بعد كما فى حاله بعض العلوم الطبيعة كالفيزياء والكيمياء والتى وصلت فيها المعلومات الى مستوى النظريات والحقائق العلمية إلا أن ذلك لايبرر إهمال الطريقة العلمية فى استخلاص المعلومات فى مجال السلوك وخصوصاً داخل المنظمات حيث يمكن استخلاص المعلومات باستخدام الطريقة العلمية المبنية على المنهج التجريبي القائم على الملاحظة والقياس للظاهره محل الاهتمام .

ولهذا فإن الطريقة العلمية لا تتميز بالسهوله والكمال ، ومع ذلك فغنها أفضل طريقة للحصول على المعارف الخاصة بالسلوك بالمنظمات. وعلى ذلك فلابد من الاعتراف بالطريقة العلمية كأحد مميزات السلوك داخل المنظمات .

ولكن ماذا الاهتمام بدراسة السلوك داخل المنظمات ؟ بالطبع فإن الإجابة متوقفة على من السائل . فإذا كان المهتم أحد علماء الاجتماع فإن النتائج التى يمكن استخلاصها من الدراسة تكون مفيدة فى حد ذاتها سواء لبناء نظرية ، او لتأكيد فكرة ، أو ما شابه ذلك . أما بالنسبة للممارسين فإن النتائج التى يمكن استخلاصها يمكن الاستفادة بها عملياً سواء فى تحسين العمليات التنظيمية ، أو نوعية الحياة بالنسبة للعاملين فى التنظيم . وعلى سبيل المثال فإن من بين القضايا الهامة التى يمكن أن تجيب عليها نتائج البحوث ويمكن الاستفادة بها عمليا ما يأتى :

- كيف يمكن للعاملين من تعظيم نتائج منظماتهم ؟
- كيف يمكن صياغة الهداف بالشكل الذى يحسن أداء العاملين؟
- كيف يمكن تصميم العمل لتعزيز إحساس العاملين بالرضا ؟
- تحت أى ظروف يمكن أن يكون القرار الفردى أفضل من القرار الجماعى ؟
- كيف يمكن تحسين نوعية الاتصالات التنظيمة ؟
- ما الخطوات التى يمكن اتباعها لتجنب ضغوط العمل ؟
- مالذى يجب أن يفعله القادة لتعزيز فعالية فرق العمل ؟

ومن الأمور التى يجب أن نلفت النظر إليها ، هنا أن الحقائق العلمية والتطبيقة فى مجال السلوك داخل المنظمات لاتتواجد معاً فقط ، بل تكمل كل منهما الأخرى تماماً كما فى المعلومات عن الخصائص الطبيعية التى يمكن استخدامها بواسطة المهندسين . كما أن البيانات الهندسية يمكن استخدامها لاختبار النظريات الطبيعية .

وقد يستخدم المتخصصون نتائج البحوث العملية فى مجال السلوك داخل المنظمات للتغلب على المشاكل التنظيمية عموماً . وإن كان هذا لايمنع من تصميم بعض البحوث لحل مشاكل تنظيمية خاصة . وهذا معناه ان المتخصصون فى مجال السلوك داخل المنظمات يستخدمون الطريقة العلمية لاستخلاص معلومات عامة عن السلوك فى المنظمات او الاستخلاص معلومات خاصة لحل بعض المشاكل فى منظمات معينة .



وخلاصة القول : أنه بغض النظر عن الهدف من الدراسة : هل هى لأغراض نظرية أم عملية . وعما إذا كان الغرض هو حل مشاكل عامة أم خاصة فإنه لاغنى عن استخدام الطريقة العلمية فى البحث .

مستويات التحليل :

الأفراد ، والجماعات ، المنظمات :

للوقوف على حقيقة السلوك فى المنظمات فإن المتخصصين فى السلوك بالمنظمات لاينظرون إلى مجرد سلوك الأفراد ، فهؤلاء الأفراد غالباً ما يعملون معاً فى جماعات والأفراد والجماعات يؤثرون ويتأثرون ببيئة العمل لذلك فإن السلوك بالمنظمات يركز على ثلاثة مستويات للتحليل هى : الأفراد ، والجماعات ، المنظمات للوصول إلى تفسير واضح لظاهرة السلوك الديناميكية والمعقدة . فعلى المستوى الفردى مثلا : نجد أن المتخصصين يهتمون بدراسة الإدراك والتعلم والاتجاهات والدوافع . وعلى مستوى الجماعات : يكون الاهتمام بكيف يتم الاتصال بين الأفراد بعضهم البعض ، وكيف ينسقون نشاطهم داخل الجماعة . وعلى مستوى المنظمة : يتم وصف المنظمة ككل من حيث البناء وتفاعله مع البيئة ، وكيف تؤثر عملياته فى سلوك الأفراد والجماعات بداخله .

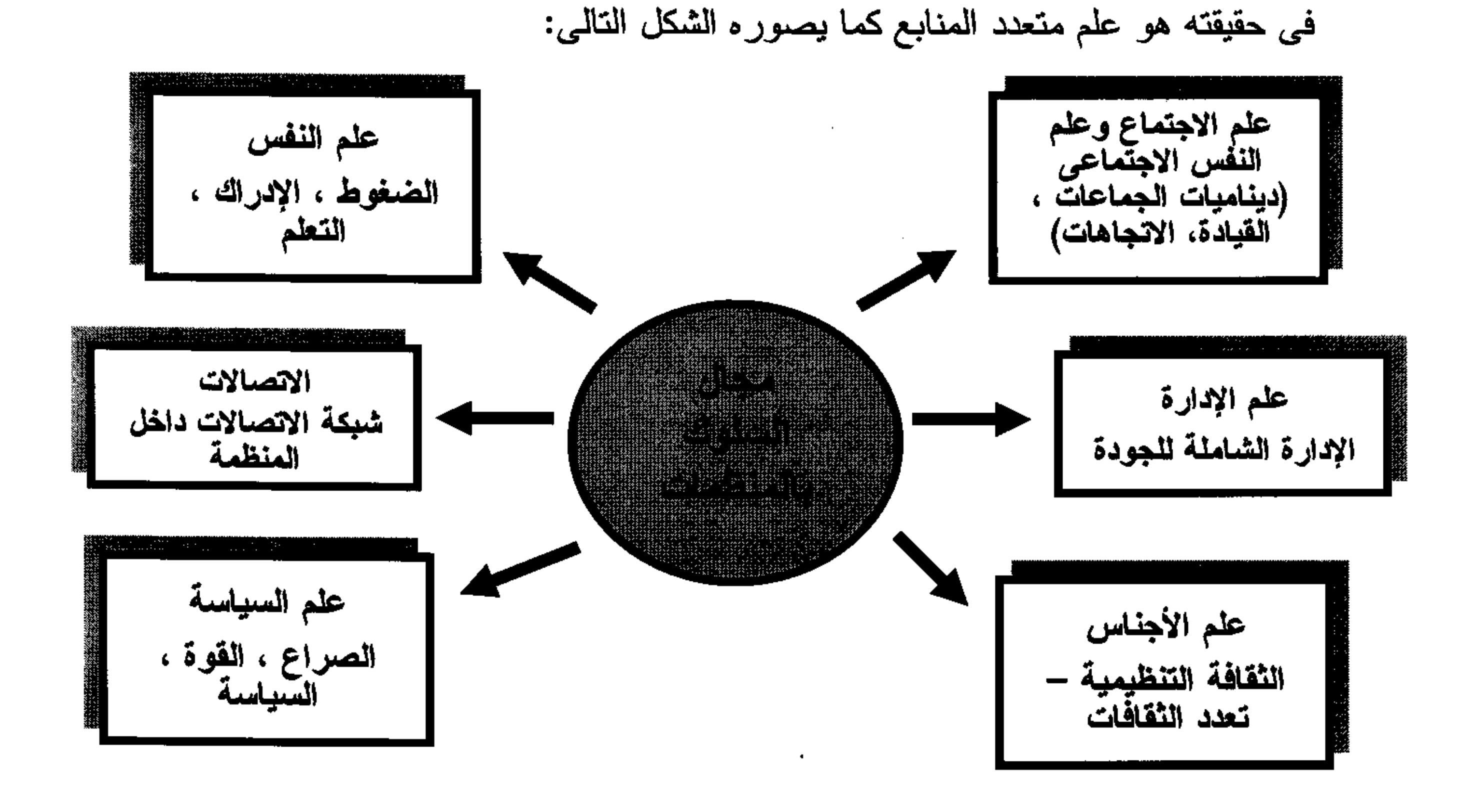
ونحن متفائلون فى أنك ستحصل عل استيعاب كامل لمزايا التحليل باستخدام المداخل الثلاث عندما تنتهى من دراسة موضوعات هذه المادة التدريبية .

السلوك بالمنظمات فى العصر الحديث :

لقد تاكد من خلال المساهمات الرائدة فى هذا المجال ان السلوك فى مواقع العمل تشكله عوامل فردية وجماعية وتنظيمية . ولقد كان ذلك بداية لظهور علم السلوك بالمنظمات . وفى عقد الأربعينات كانت هناك إشارات واضحة لبزوغ علم جديد ، فعلى سبيل المثال فإنه فى عام ١٩٤١ نوقشت أول رسالة دكتوراه فى السلوك بالمنظمات بجامعة هارفارد ، وبعدها بحوالى أربع سنوات ظهر أول مرجع فى الموضوع ، وفى أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الموضوع محل اهتمام متزايد حيث تبينت الكثير من برامج البحوث دراسة بعض العمليات الأساسية فى الموضوع مثل الدافعية والقيادة وأثر الهياكل التنظيمية .

ولسوء الحظ فإنه رغم أن ذلك كان متوقعاً بالنسبة لميدان جديد كميدان السلوك بالمنظمات – فإن فترة الأربعينات والخمسينات شهدت نموا غير منتظم فى استخدام الطريقة العلمية فى القضايا الإدارية والتنظيمية مما دفع مؤسسة فورد إلى تبنى مشروع لدراسة وتحليل طبيعة التعليم التجارى فى الولايات المتحدة فيما سمى بمشروع ر. أ . جوردن و جـ. إ هول ولقد نشر التقرير الخاص بنتائج الدراسة عام ١٩٥٩ . وقد أوصى التقرير بان دراسة الإدارة يجب أن تعطى مزيداً من الاهتمام إلى بعض فروع العلوم الإنسانية وخاصة علم الاجتماع ولقد أخذت مدارس الإدارة بتلك النصيحة ، وظهر ذلك واضحاً فى مناهجها خلال فترة الستينات وقد ساعد ذلك على نمو دراسة السلوك بالمنظمات.

ولقد كانت تلك الجهود باعثاً على نمو السلوك بالمنظمات إعتماداً على ماهو موجود فى فروع أخرى من فروع المعرفة .وهذا معناه أن علم السلوك بالمنظمات كما نراه اليوم هو علم مهجن يستمد كيانه من كثير من العلوم الاجتماعية ، وعلى سبيل المثال فإن دراسة الشخصية ، والتعلم ، والإدراك منبعها علم النفس . وبالمثل فإن دراسات ديناميات الجماعة والقيادة تعتمد إلى حد كبير على علم الاجتماع . ودراسات شبكة الاتصالات التنظيمية منبعها البحوث فى مجال الاتصالات . ودراسات القوة والسياسة فى التنظيم تعتمد على علم السياسة كما أن الدراسات الخاصة بتعدد الثقافات داخل المنظمة تعتمد على الأنثربولوجيا ، كما ان الباحثين فى مجال السلوك بالمنظمات يعتمدون على نتائج البحوث فى علم الإدارة لفهم كيفية إدارة الجودة فى المنظمة . وبذلك نجد أن علم السلوك بالمنظمات فى حقيقته هو علم متعدد المنابع كما يصوره الشكل التالى:



و الآن بعد أن تعرفنا على طبيعة مجال السلوك بالمنظمات ، وكيف نشأ وتطور ، وإلى ما آل إلية ، فإن السؤال المطروح الان ما الافتراضات الجوهرية لهذا المجال من مجالات المعرفة ؟

الافتراضات الأساسية للسلوك بالمنظمات بمفهومه المعاصر :

يركز هذا الجزء على ثلاثة افتراضات جوهرية هى :

١. إن التنظيمات يمكن أن تكون اكثر إنتاجية حينما يتم تحسين مستوى جودة الحياة للعاملين فيها .
٢. ليس هناك مدخل وحيد مفضل لدراسة السلوك فى المنظمات .
٣. تتميز المنظمات بخاصية الديناميكية واستمرارية التغيير .

يمكن ان يكون العمل منتجاً وفى نفس الوقت مصدراً للبهجة والسرور :

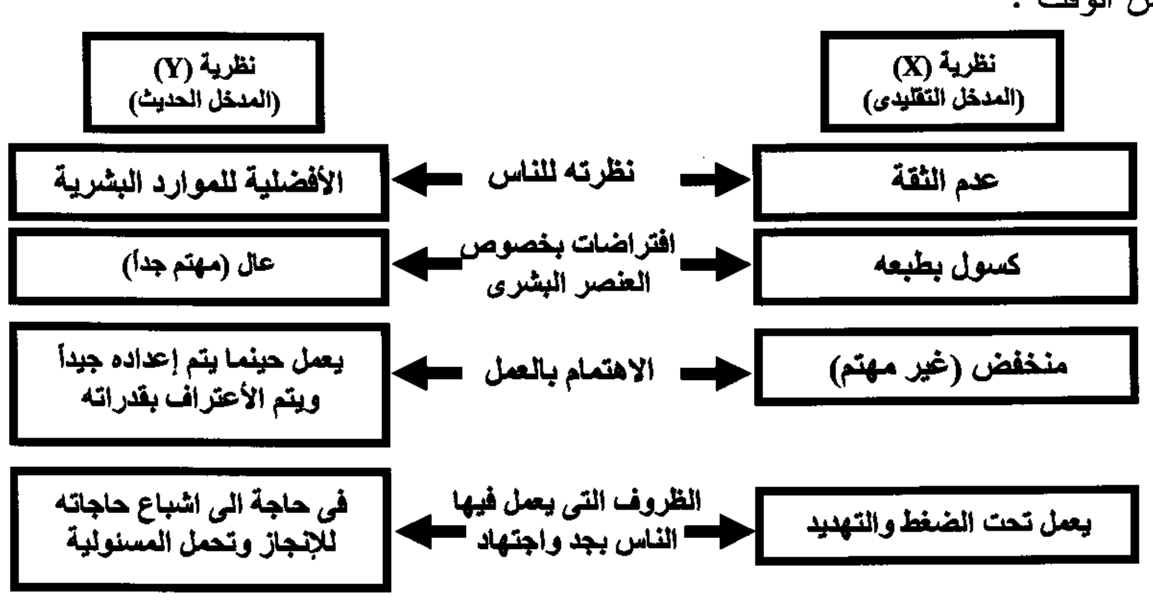
فى بداية القرن العشرين أدى إنشاء السكك الحديدية إلى ربط شرق الولايات المتحدة بباقى الجزاء كما شاهد النمو السكانى تطوراً ملحوظاً (حيث تضاعف عدد السكان فى الفترة ما بين ١٨٨٠إلى ١٩٢٠) ولقد أدى ذلك بدوره إلى تعاظم الطلب على المنتجات الصناعية فأنشات الكثير من المصانع الجديدة التى جذبت موجات عديدة من المهاجرين الباحثين عن لقمة العيش وهرباً من قسوة العمل فى المزارع إلا أن ظروف العمل فى تلك المصانع العملاقة لم تكن على السرور حيث الضوضاء ، والحرارة العالية ، وصرامة التعليمات والمعاملة غير الآدمية من جانب المشرفين والرؤساء فلقد كانت نظره الرؤساء إلى العاملين عكس ما هى علية الان تماماً .

ولقد لخص ماكجريجور فلسفة الإدارة فى تلك الفترة فيما يسمى بالنظرية التقليدية او نظرية (x) ونفترض تلك الفلسفة أن البشر بطبيعتهم كسالى ، يكرهون العمل ، وفى حاجة دائمة إلى من يوجههم ويراقب أعمالهم وهم يعملون بجد ونشاط فقط تحت التهديد بالحرمان من المكافأة المادية .

كان ذلك فيما مضى ولكن فى هذه الأيام فإننا إذ سألنا مجموعات مختلفة من المسئولين فى منظمات العمل عن رأيهم حول الطبيعة الإنسانية نجد أن الإجابة تبعث على الكثير من التفاؤل . فبالرغم من ان البعض منهم ما زال مقتنعاً بالفلسفة القديمة إلا أن غالبيتهم يرى أن معظم البشر لديهم القدرة على العمل الجاد متى تهيأت الظروف لذلك . فإذا كان هناك تقدير سليم لجهودهم (بإعطائهم الأجور المناسبة مثلاً) وأعطيت لهم الفرصة للنجاح فى العمل (من خلال الاهتمام بتأهليهم وتدريبهم) فمن المتوقع ان يبذلوا كل ما فى وسعهم دون حاجة إلى ضغط أو إكراه . وهكذا نجد أن العاملين سيبذلون أقصى ما فى وسعهم إذا أرادوا ذلك ودور الإدارة هو تهيئة الظروف المناسبة التى تساعد على تكوين تلك الإرادة .

والمدخل الذى يفترض ان البشر ليسوا كسالى بفطرتهم بل انهم يرغبون فى العمل الجاد متى تهيأت الظروف لذلك يسمى نظرية (y) . وتقوم فلسفة هذه النظرية على أساس أن العمل يشبع حاجات نفسية لدى الفرد ويحاول من خلاله ان يثبت قدرته على الانجاز وتحمل المسئولية وعلى عكس نظرية (x) التى تقوم على أساس عدم الثقة فى الفرد فإن نظرية (y) تراهن على أهميته .

ويتضح من استعراض فلسفة نظرية (y) التى أصبحت سائدة بين المهتمين فى مجال السلوك بالمنظمات ان البشر لديهم استجابة عالية لبيئة عملهم ، وان أسلوب معاملتهم يؤثر فى الكيفية التى يتصرفون بها فى العمل . ولقد أصبح المتخصصون فى السلوك بالمنظمات على وعى كامل بالظروف التى تدفع البشر للتصرف بطريقة إيجابية فى العمل . فظروف العمل التى يلقى فيها العاملون معاملة ودية تقوى التزامهم تجاة المنظمة ، وتدفعهم إلى العمل فوق ما هو مطلوب منهم أحياناً على العكس من ذلك فإن بيئة العمل التى تتضمن الابتزاز واستغلال تدفع العاملين للتصرف بطريقة سلبية مثل تقييد الإنتاج وإثاره الشغب والسرقة او حتى ترك العمل كلية . وباختصار فعن السلوك بالمنظمات بمفهومه الحديث يرى انه هناك أيه أسباب تمنع من جعل مواقع العمل منتجه وباعثه للسرور فى نفس الوقت .



شكل يوضح الفرق بين نظرية (X) ونظرية (Y)

تحمل نظرية (X) فكرة سلبية عن العاملين بالمقارنة بنظرية (Y) . ويوضح الشكل بعض الفروق الأساسية بين النظريتين أو الفلسفتين الإداريتين القديمة والمعاصرة .

ليس هناك مدخل وحيد مفضل لإدارة البشر :

ما أفضل طريقة لتحفيز البشر ؟ وما أفضل انماط القيادة ؟ وهل يجب أن تتخذ القرارات الهامة فى المنظمة بشكل جماعى أم بشكل فردى ؟ قد تثور أسئلة كهذه إلا ان المشكلة فيها أنها إمكانية وجود إجابة واحدة لكل سؤال فهى تفترض وجود طريقة مفضلة للدافعية ، ونمط أفضل للقيادة فى كل الظروف ، وطريقة وحيدة مفضلة فى أتخاذ القرارات، ويرى المتخصصون المحدثون فىمجال السلوك بالمنظمات أنه ليس هناك مدخل وحيد مفضل غند مواجهة تلك الظواهر المعقدة والاعتقاد بغير ذلك يعتبر اعتقاد مبالغ فى التبسيط ويتهم بالتحفيز وعدم الدقة فالسلوك فى موقع العمل نتيجة معقدة لتفاعل العديد من القوى والعوامل . وهذه الحقيقة يبلورها ما يعرف الآن بالمدخل الموقفى الذى أصبح أحد السمات المميزة لعلم السلوك بالمنظمات فى الوقت الراهن .

فلسلوك الفرد فى العمل يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية مثل قيم الفرد ، ومهاراته ودوافعه كما يتاثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل طبيعة المنظمة وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفراده كما يجب أن نأخذه فى الاعتبار أيضاص العديد من الخصائص المميزة للبيئة المحيطة بالعمل مثل " (مدى قوة الاقتصاد العام ، وقوة المنافسة فى

مجال عمل المنظمة) . وبالرغم من ان تلك العوامل يمكن أن يؤثر كل منها بشكل منفرد على سلوك الفرد في العمل إلا انها في تفعالها معا تجعل التأثير اكثر تعقيداً .

ويبدوا تأثرنا بالمدخل الموقفى عند إجابتنا على ما يوجه إلينا من أسئلة فى مجال السلوك بالمنظمات حيث لانستطيع فى العادة إعطاء إجابة مباشرة فورية لأى سؤال إلا بعد أن نستفسر عن الظروف التى تم فيها التصرف ، فالتصرف الواحد يمكن تفسيره بطرق مختلفة وفقاً للظروف التى نشأ فيها . وقد لايروق هذا المدخل للبعض لأنهم يرون ان الالتزام به يعقد مشكله تفسير السلوك . إلا ان ما يجدر الإشارة إلية أن هدفنا فى الدراسة هو الدقة وليس مجرد التبسيط وستوضح الفصول التالية ان هذا المدخل ينشر فى السلوك بالمنظمات . وسنتبع فى شرحنا الخط الدقيق بين التعقيد والتبسيط الذى يؤدى إلى سوء الفهم .

قضية عالمية :

هل تعتقد أن الثقافة القومية هى العامل الذى ترتبط وتتاثر به جميع أشكال السلوك بالمنظمات ؟ وبلغة اخرى فإنة من التبسيط المخل ان يعتقد بوجود مبادئ عالمية فى السلوك بالمنظمات .

المنظمات نظم ديناميكية ودائمة التغير :

يتفق علماء السلوك على ان المنظمات هى بمثابة كائنات ديناميكية دائمة التغير وليست مجرد كيانات ساكنة . بمعنى آخر فإنهم



ينظرون إليها باعتبارها نظم مفتوحة تحصل على الموارد من بيئتها الخارجية (مدخلات) مثل المواد الخام والعمال المهرة وتحولها من خلال عمليتها إلى مخرجات (منتج تام الصنع مثلا) . هذه المخرجات يمكن أن تتحول بدورها إلى مدخلات جديدة ، وهكذا تستمر الدورة .

ولتوضيح موضوع النظام المفتوح باعتباره نظاماً حركياً نأخذ مثالاً علىالقوى العاملة . فالمنظمة تحصل على احتياجاتها من قوة العمل من البيئة وتقوم بإعدادهم وتدريبهم على العمل ويحصلون على أجور مقابل اشتراكهم فى إنتاج سلع المنشأة ثم ينفقون تلك الأجور فىالمجتمع مما يعطى فرصة لأفراد آخرين لشراء منتجات الشركة مما يخلق فرص عمل جديدة . وهكذا يعيش النظام فى حركية دائمة ولمزيد من التبسيط نجد أن العملية لها مثيل فى الجسم البشرى ففى عملية التنفس يحصل الجسم على الأوكسجين ويحوله إلى ثانى اكسيد الكربون الذى يتنفسه النبات ، ويعيد تحويله إلى أوكسجين ، يتنفسه الإنسان وهكذا . وخاصية الاستمرارية هذه للنظام المفتوح ليست ضرورة لحياة الإنسان فقط ولكنها ضرورية أيضاً لحياة المنظمات .

والاقتناع فى مجال السلوك بالمنظمات بالطبيعة الديناميكية للمنظمات يعنى أن السلوك بالمنظمات يتأثر بشكل دائم بالقوى الموجودة فى البيئة الخارجية مثل الاتجاهات الاجتماعية ، والتغيرات الاقتصادية ، والتطور التكنولوجى وما شابه ذلك . وباختصار فإن المنظمات يجب أن النظر إليه باعتبارها كيانات دائمة التغير . ومن ثم فإن مجال السلوك بالمنظمات عرضه لمواجهة تغيرات مستمرة .

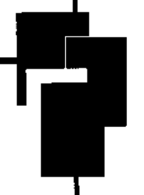
القوى التى تشكل السلوك بالمنظمات فى الوقت الراهن :

للوقـــوف بـــشكل دقيـــق علـــى طبيعـــة الـــسلوك بالمنظمـــات كأحـــد العلـــوم المعاصـــرة فمـــن الـــضرورى معرفـــة مـــدى علاقتـــه بمختلـــف القـــوى والمتغيـــرات ، خاصـــة تلـــك القـــوى الاقتـــصادية والاجتماعيـــة والثقافيـــة التى تميز مجتمع اليوم . وتضم تلك القوى ما يلى :

١- العولمة .
٢- تنوع قوة العمل .
٣- نمو ترتيبات عمل جديدة ومرنة .
٤- التطورات التكنولجية وما نتج عنها من صيغ تنظيمية جديدة.
٥- ثورة الجودة .
٦- التوقعـــات الخاصـــة مـــن الـــسلوك الـــذى يراعـــى المـــسئولية الاجتماعية .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



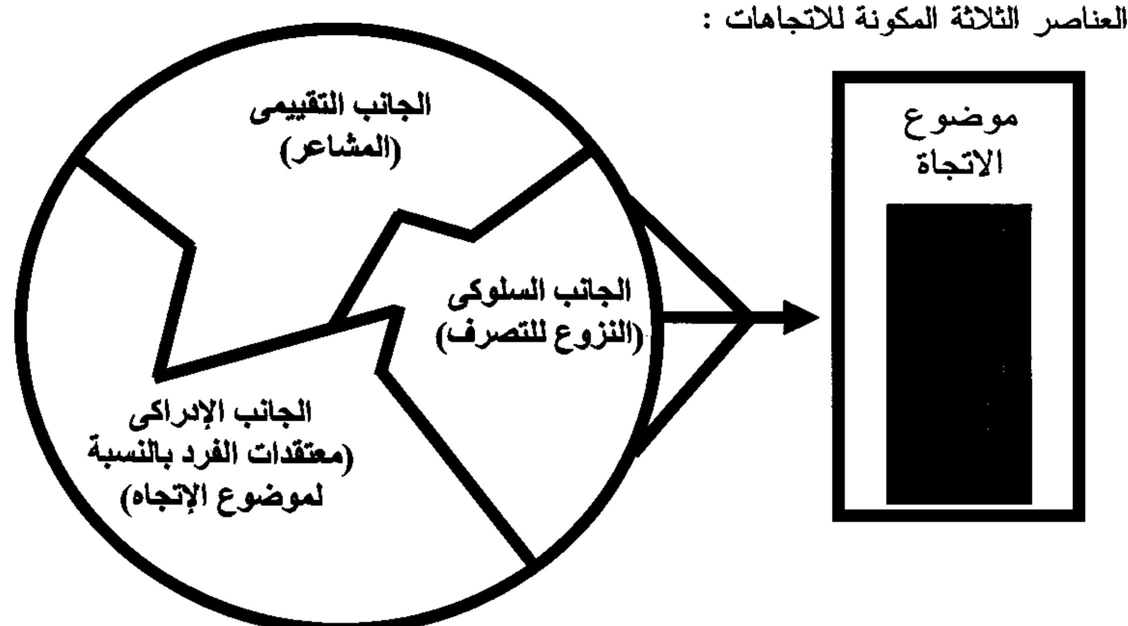
الاتجاهات، مشاعر الفرد تجاه العمل، المنظمة، البشر

د / محمود محمد الضابط

بوجه عام أياً كانت المشاعر فإن الاتجاهات تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هى :

الجانب التقييمى والجانب الإدراكى وأخيراً الجانب السلوكى

ويشير الجانب التقييمى إلى مدى حب أو كراهية شخص ، أو حادث معين . وبالاضافة إلى جانب المشاعر فإن الاتجاهات تتضمن أيضاً الجانب الإداركى وهويعبر عما تعتقده – سواء كان هذا الاعتقاد صحيحاً أم خاطئاً – حول موضوع الاتجاه . فعلى سبيل المثال فقد تعتقد ان زملاءك فى العمل يحصلون على أجر أعلى منك أو أن رئيسك فى العمل لايفهم طبيعة العمل . أما الجانب السلوكى ويتعلق بالميل (أو النزوع) إلى التصرف بالطريقة التى تتوافق مع اعتقادنا ومشاعرنا تجاه موضوع الاتجاه (الشخص ، الشئ ، أو الحدث) . فمثلا أنت تعتقد ان رئيسك فى العمل غير حريص على أموال المنظمة وتشعر أنك لاتستطيع الاستمرار فى العمل معه فإن ذلك يدفعك إلى البحث عن عمل آخر . هذا ويجب ملاحظة آن النزوع للقيام بتصرف معين لا يعنى حدوث التصرف بالفعل ، فأنت تبحث عن عمل آخر ولكن لن تترك عملك الحالى إلا إذا توافرت فرصة مناسبة فى الخارج بل قد تستمر فى البقاء بالشركة إذا تغيرت بعض الظروف إن تغيرت مشاعرك السلبية ، ويبين الشكل التالى العناصر الثلاثة المكونة للاتجاهات :



شكل يوضح العناصر الأساسية الثلاثة للاتجاهات

تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر أساسية هى : الجانب التقييمى ، والإدراكى ، والسلوكى

قضية عالمية :

لايتصرف البشر دائماً بطريقة تتوافق مع اتجاهاتهم ، فعلى سبيل المثال فإن العمال فى الدول الغربية قد يحملون إتجاهاً سلبياً نحو زملائهم ، ويعاملونهم بطريقة سيئة نتيجة لذلك . أما فى الدول الأسيوية فإن معاملة الاخرين ترتبط بالثقافة العامة اكثر من ارتباطها باتجاهات الفرد وبالتالى فقد يعامل الفرد زميله بطريقة جيدة بينما يحمل اتجاهات سلبية نحوه .

بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل:

فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل التى يمكن استخدامها فى هذا المجال ما يأتى :

١- اجعل العمل مسلياً :

فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضفى الكآبه على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم رضا .وهناك العديد من الوسائل التى يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة فى العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك

سكب ماجيوريا صحاب محل الموسيقى المسمى باسمه فى مدينة ساكريبتو ولاية كاليفورنيا راض عن عمله ، لأنه يشعر بالسعادة عندما يساهم فى أسعاد الاخرين ومدخله لذلك بسيط فهو ينظم

جلسات فرح يحضر إليها كبار السن ليمارسوا هواياتهم الموسيقية وهذا يشعره والعاملين معه ومن يرتادون محله بالرضا .

٢- العدالة فى الجور والمكافآت :

حينما يعتقد البشر أنهم يحصلون على أجور ومكافأت غير عادلة، فإن ذلك من شانه ان يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا لذلك لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل فى المعاملة .

٣- تكليف الأفراد بالأعمال التى تستغرق معظم اهتماماتهم :

فكلما كان هناك شعور قوى لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التى تستغرق معظم اهتماماتهم ، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم. وهنا نجد أن مراكز التقويم التى تنشئها بعض الشركات تساعد فى ذلك .

٤- تجنب التكرار الذى يثير الضجر والملل لدى الأفراد :

لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ويثير الضجر والملل وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقى والرأسى للتغلب على تلك المشكلة .

يشعر معظم البشر بعدم الرضا عندما يعملون بوظائف بها قدر كبير من التكرار . ولحسن الحظ فإن هؤلاء الجراحين لن ينتهزوا الفرصة للمطالبة بان تكون وظائفهم أكثر إثاره .

ولحسن الحظ فإن هناك أخباراً ساره للمديرين الذين يرغبون في تحسين مستوى الرضا الوظيفى ، وبالتالى تخفيض مستوى عدم الرضا بين العاملين . وربما لايكون من السهل تحسين مستوى الرضا أخذاً في الاعتبار ضغوط العمل اليومية المتزايدة ، ولكن نتائج تحسين مستوى رضا العاملين تجعل للجهود المبذوله في هذا المجال قيمة عظيمة . وكثير من الدروس التى تعلمناها في هذا المجال مأخوذه كم تجارب الشركات التى عانت من انخفاض مستوى الرضا بين عمالها . تلك الشركات التى غيرت اتجاهاتها نحو العمل والعاملين بطريقة جذرية ، وتغير مستوى الرضا بالتالى ، استجابة لجهود الشركات . انظر الإرشادات الاتية :

إرشادات الأداء الصحيح :

حققت إدارة متاجر السيف واى تغييراً رائعاً في مستوى الرضا الوظيفى بين العاملين في الشركة بعد ما عانت من انخفاض ذلك المستوى ، والنتيجة تحسين الأداء مرة أخرى .

منذ فترة وجيزه كانت هناك مشكلة عويصة بين العاملين بشركة السيف واى في مدينة كلاكماس ولاية أورجون بالولايات المتحدة وبين الإدارة : ذلك أن المائة والثلاثون خبازاً مستائين من وظائفهم ، وكانوا كثيرى الغياب ، وارتفعت بينهم معدلات ترك الخدمة والحوادث ، ولم تكن هذه المشكلة بسيطة . ففي إحدى السنوات كلفت حوادث العمل الشركة ١٧,٤٠ يوما عمل . وفي بعض الليالى لم يكن من غير العادى ان يبلغ ٨% من العاملين انهم مرضى .

وغالباً ما لايمكث أحد العاملين في وظيفته اكثر من سنة . وبالتأكيد فقد كان من الواضح ان ترك العمل كان بتاثير عدم الرضا .

ما لذى ادى إلى ذلك الشعور العام بعدم الرضا بين هؤلاء العاملين ؟ الغريب انه كان شيئاً بسيطاً لاينبغي ان يكون مشكلة بالمرة : أنه عدم احترام الإدارة للعاملين . فقد كان المديرون يفرضون رقابة دقيقة عليهم يصيبهم بالإحباط وقلة الحيلة ، ولذلك لم يكن من الغريب أنهم غير راضين عن وظائفهم .

وفور تحديد المشكلة عن طريق الاستقصاء والمقابلات الشخصية، أدركت الإدارة انها تستطيع بسهولة حل تلك المشكلة . وتم ذلك فعلاً عن طريق انماط الإدارة بالشركة . وبدأت الإدارة تعطي العاملين قدراً منالحرية ، وتسمح لهم بالعمل معاً لحل مشاكل مثل المن والتخلص من الفاقد ..

وقد كانت النتائج مذهله ، فقد انخفض عدد الأيام المفقودة بسبب الحوادث من ١٧٤٠ إلى ٢ يوم . وانخفض معدل الغياب من ٨% إلى ٢% فقط . وانخفض معدل ترك الخدمة من ١٠٠% إلى ١٠% فقط . ومن الواضح ان تغير نمط الإدارة كان واضحاً في هذه الشركة .

وبلغة عامة ما الذى قام به مديرو شركة السيف واى ؟

أولاً : لقد عاملوا مرءوسيهم باحترام ، ثانياً : أنهم فوضوهم سلطة اتخاذ الكثير من القرارات . وقد أدت مشاركتهم إلى تحسين مستوى

شعورهم بالرضا الوظيفي . وعلى العكس من ذلك فإن تركيز صنع القرار في الإدارة العليا يشعر العاملين بانهم لن يملكوا أيه سيطرة على أعمالهم مما يزيد شعورهم بعدم الرضا .

ويوضح التغيير الذى حدث في تلك الشركة ان الرضا الوظيفى يقع فى مجال سيطرة الإدارة . كما تقدم تلك الحالة إرشاداً عظيماً مؤداه : أنه باحترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم ، فإن مستوى الرضا الوظيفى يتحسن كثيراً .

الالتزام التنظيمى (اتجاهات الفرد نحو التنظيم):

تعرضنا في الفقرات السابقة لاتجاهات الفرد نحو عمله ، وحتى تكتمل الصورة فلابد من التعرض لاتجاهات الفرد نحو المنظمة التى يعمل فيها وهو ما يطلق علية : الالتزام التنظيمى ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها . ومفهوم الالتزام التنظيمى مختلف تماماً عن المفهوم الرضا عن العمل ، لأن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التى يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة اخرى . وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذى يمارسه .

انواع الالتزام التنظيمى :

يفرق الخبراء بين ثلاث انواع من الالتزام التنظيمى هى:

١. **الالتزام الاستمرارى :** ويشير الالتزام الاستمرارى إلى قوة رغبة الفرد ليبقى فى العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير . فكلما طالت مدة خدمة الفرد فى المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل : (خطط المعاشات ، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد)وكثير من الافراد لايرغب فى التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الإفراد يقال عليهم : إن درجة ولائهم الاستمرارى عالية .

٢. **الالتزام العاطفى :** والنوع الثانى من الالتزام التنظيمى هو الالتزام العاطفى ويعبر عن قوة رغبة الفرد فى الاستمرار بالعمل فى منظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة فى تحقيق تلك الأهداف .

واحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض اهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه : إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة نعم ، فإن يستمر بالمنظمة أما إذا وجد انه سيصعب علية التكيف ، فسيترك العمل بالمنظمة .

ومنذ عدة سنوات استطاعت شركة ريدر ترك كومبنى تفادى خسارة عن طريق إعادة تاكيد قيم الشركة . فقد دخلت الشركة فى مجالات



عمل بعيدة عن مجال عملها ، وواجهت كذلك ظروفاً قاسية بسبب رفع القيود القانونية التى كانت تحد من المنافسة . وحتى تستطيع مواجهة ذلك قام رئيسها تونى بورنز باستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة له من شرائط فيديو ، وملصقات ، والنشر فى مجلة الشركة ، وغير ذلك ليؤكد للعاملين التزام بقيمها الأساسية وهى الثقة والاحترام ، والاجتهاد وقد استطاع رئيس الشركة وباقى المديرين إعادة تأكيد قيم الشركة مما اكد على دعم الارتباط العاطفى بين الشركة والعاملين .

٣. **الالتزام المعيارى :** والنوع الثالث من الالتزام التنظيمى هو :الالتزام المعيارى . وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء فى المنظمة بسبب ضغوط الآخرين . فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزامالمعيارى يأخذون فى حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الاخرون لو ترك العمل بالمنظمة . فهو لايريد ان يسبب قلقاً لشركته او يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل . إذن فهو التزام ادبى حتى ولو كان على حساب نفسه .

لماذا الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمى :

يختلف سلوك الأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما ياتى :



١. احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل : فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي أقل احتمالاً لترك العمل او الغياب ، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل . هذا مع ملاحظة ان كثرة الغياب قد يكون مرجعه فقط الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية .

٢. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة : فبالأضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة فإن الموظف الذى يقوم لدية الالتزام يكون أكثر استعداداً للتضحية من اجل بقاء المنظمة واستمرارها . وأحد الأمثلة على ذلك ما قام به المدير التنفيذى لشركة Chrysler حيث أبدى قوة التزامه تجاه المنظمة بالموافقة على تخفيض راتبه السنوى إلى دولار واحد فقط ليعطى القدوة لباقى العاملين في المنظمة بالرغبة العالية في التضحية . وبالطبع ليس من الضرورى ان تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التى تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة .

وقد ظهرت دراسة اجريت في سنغافوره ان العمالة الموجوده على قوة العمل اكثر التزاماً ويشاركون في الكثير من الأنشطة التى يقوم بها المواطن الصالح بالمقارنة بمن يعملون بطريقة ليست دائمة أو منتظمة . وربما يكون ذلك إلى أن صاحب العمل لايشعر بالتزام نحو العمالة المؤقته بنفس المستوى الذى يشعر به نحو العمالة الدائمة . وأخذاً فى الاعتبار المنافع التى ذكرناها فلا شك ان تكلفة الحصول على الالتزام مبرره .



أنت مستشار تنظيمي :

استدعاك رئيس شركة خدمات مالية لتساعده في علاج المشاكل التي تواجهها شركته في مجال ترك نسبة كبيرة من العاملين للعمل . وقد ذكر لك ان أحداً لايستمر في العمل أكثر من أربعة أشهر . وهذا مكلف للشركة من حيث حجم العمل الذي يضيع بالإضافة إلى تكلفة تدريب ضخمة :

١. هل يمكن ان تنسب المشكلة إلى عدم الرضا الوظيفي ؟ كيف يمكنك تقييم المشكلة ؟ ماذا انت فاعل لعلاجها ؟
٢. أي نوع من انواع الالتزام يمكن أن يكون سبباً من أسباب المشكلة ؟ ماذا يمكن عمله لتحسين مستوى الالتزام بالشركة ؟
٣. ما أسباب انخفاض مستوى الرضا ، ومستوى الالتزام ؟

السلوك بالمنظمات حول العالم :

الغياب : نفس المشكلة لها معان مختلفة في الدول المختلفة :

من السهل إدراك أسباب ابتعاد العاملين غير الملتزمين عن العمل مما يؤدي إلى نسبة غياب عالية . وقد ذكر أن قوة التعبير عن عدم الالتزام تختلف من ثقافة لأخرى . وقد تم اختبار هذه الفكرة عن طريق دراسة عينة من العمال من كندا والصين ، وسئلوا عن شعورهم أثناء غيابهم عن العمل ، وقد ظهر أن المديرين الصينين يحصلون على مبالغ اكبر نتيجة لانتباهم إلى مشكلة الغياب بالمقارنة

بالمديرين الكنديين ، ولذلك فإن احتمال بقاء العامل الصينى غير الملتزم بالمنزل أقل من ذلك الاحتمال بالنسبة لقرينة الكندى . كذلك فإن الصينيين يشكون فى الغياب المستند إلى ادعاء المرض أما الكنديون فيقبلونه . هذا بالأضافةإلى أن الشخص الذى يغيب عن العمل فى الصين بسبب المرض يعتبر غير قادر على سلوكه . وقد كان هناك استثناء من القواعد السابقةوذلك أن الكنديين كانوا اكثر غياباً عن العمل بسبب القضايا القومية . وربما كان السبب فى ذلك أن العامل فيه يحصل على اجر الأيام التى يعملها فقط ، كذلك فإنه أثناء الدراسة سمح للصينين بأمتلاك منزل وبالتالى زاد عدد من يغيبون عن العمل لإصلاح تلك المنازل . وربما لم تركزه هذه النتائج على النقطة الأساسية وهى أن أنخفاض الالتزام قد يشجع على الغياب ، وأن لم يكن الالتزام وحده هو سبب الغياب .

مداخل تنمية الالتزام التنظيمى :

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمى التى تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محددة لتقوية الالتزام . فعلى سبيل المثال نجد أنه فى حالة وفرة الفرص الوظيفة ينخفض الالتزام الاستمرارى لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة . ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفى من خلال ما يأتى :

١. الإثراء الوظيفى :كما سبق الإشارة فإن الإثراء الوظيفى بالتعمق الرأسى للوظيفة يجعل الفرد اكثر مسئولية عن عمله ويعطيه

المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة فيعمله . وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد . ولقد ثبت نجاح هذا المدخل في شركة ford في بداية الثمانينات حيث واجهت الشركة ازمة في الولاء التنظيمي بسبب (تخفيض الميزانية ، وإغلاق بعض المصانع، وفصل بعض العاملين وغيرها من التهديدات). ولقد حاولت الشركة التغلب على تلك الأزمة بوضع برنامج لأحتواء الموظفين وتقوية الالتزام لديهم ولقد شمل هذا البرنامج عمليات توسيع رأسي وأفقي للوظائف وفي عام ١٩٨٥ أصبح العاملون بشركة فورد أكثر ولاء عن ذى قبل .

٢. ايجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العالمين . يجب أن يشعر العاملون بان ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أى يقوى التزامهم تجاه المنظمة . وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الارباح . مثل هذه الخطط والبرامج إذا اديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دوراً في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد .

٣. أستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم على قيم المنظمة .

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة واهدافها كلما قوى لدية الالتزام (خاصة الالتزام العاطفى)تجاه المنظمة . فإذاكان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب ان

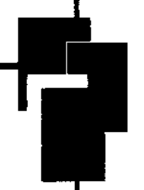
تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث اختيار من تتوافر فيه تلك القيم .

والخلاصة أنه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمى على انه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير علية . كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم إمارات الالتزام ، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التى تحسنه إذا ظهر انه غير ملائم

حصلت شركة td عام ١٩٩٩ (شركة سباكة وتكييف هواء فى مدينة دلاس ولاية تكساس) على المركز الثانى من بين أفضل ١٠٠ شركة يرغب العمال فى العمل لها فى قائمة مجله فورتشن السنوية وتعتبر نسبة ترك العمل اختياريا (١٣%) دليلا على رغبة العاملين فى الاستمرار فى خدمتها . وهذا شئ منطقى أخذاً فى الاعتبار أن الإدارة تحترم العاملين (٩٩٤) وتعيرهم كل اهتمام . وفى الحقيقة فإن أصحاب الوظائف الدنيا يمتلكون ٧٥% من اسهم هذه الشركة .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



إستراتيجية البناء الأخلاقى
أساس النجاح

د / محمود محمد الضابط

إستراتيجية البناء الأخلاقى أساس النجاح

الواقع الإداري يتألف من مجموعة من الأفراد تتفاوت مستوياتهم الأكاديمية والتعليمية والتأهيلية ، كذلك طبيعة صفاتهم الشخصية والنفسية ، لذلك فهناك علاقة سببية مباشرة بين الظواهر السلوكية الإدارية المنتشرة فى بيئة العمل الإدارى وبين منظومة القيم النفسية والأخلاقية والعقلية التى يتبناها العامل والموظف ولذلك أكاد أؤكد انهناك علاقة وطيدة بين علم الإدارة وعلم التربية ، ويؤكد ذلك شواهد عملية كثيرة من المشاكل الإدارية اليومية التى نعاينها فى إدارتنا ومؤسساتنا المختلفة على كافة المستويات فعندما تتم دراسة الأسباب الكامنة وراءها نجد أغلبها يقع فى مربع الخلل فى التكوين النفسى والأخلاقى والعقلى لبضع أو أحد الأفراد فى الإدارة ، كذلك شواهد النجاح والسبق والتميز نجد وراءها أفراداً أسوياء نفسياً وعقلياً وأخلاقياً .

أيضاً يؤكد ذلك حقائق تاريخ المؤسسات والمجتمعات الناجحة فهناك ارتباط وثيق بين صحة وسلامة وقوة البنيان الأخلاقى والنفسى والعقلى وبين فترات قوتها وأزدهارها .

وبين انتشار العدل والآفات النفسية والأخلاقية والعقلية بين حالات الخسارة والفشل والضعف ، لذلك نجد الإدارة العالمية الحديثة أضحت تولى اهتماماً كبيراً للجوانب النفسية والأخلاقية والعقلية عند اختيارها للأفراد العاملين لديها وبخصوصية أدق للمرشحين لمناصب إدارية عليا ، كما تراعى ذلك فى برامجها التدريبية والتأهلية



لأفرادها ، ولاعجب أن تشارك في دورة تدريبية لإعداد القادة والمديرين ، فنجد جزءا كبيرا منها يتناول قضايا نفسية واخلاقية ، فعلم الإدارة وعلم التربية علمان أو أقل علما واحدا يتناول النفس البشرية ، فعلوم التربية تتولى إصلاح وتقويم النفس الإنسانية وعلوم الإدارة تستخلص وتنتقي العناصر الناجحة من علم التربية لتتولى توظيفها والاستفادة بها في مجالات العمل المختلفة وبجودة ونجاح العملية التربوية تكون جودة ونجاح العمليات الإدارية ، ونحن اليوم مع ثلاث إستراتيجيات تربوية إدارية مرتبطة ببعضها في تناسق وتكافل إبداعي تصنع في مجملها إستراتيجية للإصلاح الإدارى الرائع ، نحن في حاجة ماسة إليها لإصلاح قطاعاتنا الإدارية على كافة المستويات :

أن تعيش مع الحق بغير خلق ، وان تعيش مع الخلق بغير نفس ، وان تعيش مع النفس بغير أمن .

ان تعيش مع الحق بغير خلق : بمعنى الإخلاص في العمل والتفانى فى بذل كل ما تملك من طاقات ومواهب لانجاح العمل والحفاظ على وقت العمل وموارد المؤسسة من التبديد او الإهدار ، تسعى إلى هدف واحد فقط هو مصلحة العمل والمؤسسة وأداء ما عليك من حقوق وواجبات تجاه العمل والمؤسسة ، فلا تراعي في عملك عيون وآراء وتقارير الآخرين من حولك بقدر ما تراعي حق الله تعالى فى عملك ، فلا تتقرب لمسئول أو لمدير ما ، ولكن تقرب إلى الله تعالى بأداء حقه فى عملك .



وبذلك لاتحتاج لمراقبة من أحد لوجود الرقيب الداخلى الذى يحيا فى ضميرك فيدفعك إلى بذلك أقصى ماتستطيع حتى وإن قصر الآخرون من حولك .

وأن تعيش مع الخلق بغير نفس : بمعنى الإيثار وحب الخير لزملاء العمل ومساعدتهم على النجاح ، مما ينمى ويدعم روح الحب والتعاون والعمل بروح الفريق ، وان تراعى حقوق الزملاء والعملاء والموردين فتحفظها وتقدم مصلحتهم واداء حاجتهم مستعليا بذلك على مطالب ورغبات نفسك الشخصية لتحقيق رغبات ومصالح الآخرين وتقديم مصلحة الفريق والإدارة والمؤسسة على مصلحتك الخاصة، ففى ذلك قمة التحرر من قيود العبودية للذات ، وفى ذلك أولى إستراتيجيات النجاح والتفوق ، حيث يدفع ذلك الجميع إلى نفس الروح فتعلو مصلحة المؤسسة على مصلحة الأفراد وتتكاتف كل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة ، مما يعود فى النهاية لصالح أفرادها أيضاً.

وان تعيش مع النفس بغير أمن: بمعنى المتابعة والمحاسبة والمراقبة الدائمة لأدائك فى العمل وسلوكياتك الإدارية مع العملاء والموردين والزملاء والرؤساء والمرؤوسين تنشئ فى داخل نفسك إدارة المراقبة الجودة الذاتية مما يحفظك من التقصير أن الانحراف والخطأ فى العمل ، ويمنحك القدرة على التجويد والتطوير المستمر والمرونة ومواكبة الجديد الحديث .

وبهذه الاستراتيجيات الثلاث تحقق فى نفسك الإخلاص للعمل وإيثار مصلحة العمل والزملاء على نفسك والمراقبة والجودة الذاتية التى تمثل فى مجملها أسباب النجاح فى الإدارة الحديثة.



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



التربية الأخلاقية أساس تنمية وإدارة الموارد البشرية

د / محمود محمد الضابط

التربيـــة الأخلاقيــة أســاس تنميــة وإدارة الموارد البشريـــة

الإدارة بـــالأخلاق شـــعار تبنـــاه أعـــلام الإدارة الغربيـــة فـــى النـــصف الثـــانى مـــن القـــرن العـــشرين بعـــدما توصـــلوا إلـــى أهميـــة لاســـتقامة الأخلاقيـــة للمـــوظفين فـــى نجـــاح الـــشركات والمؤســـسات والعكـــس بـــالعكس العلاقـــة السببية المباشرة بـــين الفـــساد الأخلاقـــى وحـــالات الانهيـــار فـــى العديـــد مـــن الشركات .

بيـــد أن هـــذا الـــشعار رفعـــه قائـــد البـــشرية محمـــد (ﷺ) منـــذ أربعـــة عـــشر قرناً من الزمـــان حيـــث أجمـــل رســـالته لإصـــلاحية فـــى "إنمـــا بعثـــت لأتمـــم مكـــارم الأخـــلاق " ممـــا يعنـــى أنـــه حينمـــا يوجـــد المـــسلم المـــؤمن الحقيقـــى تتـــوافر للمؤســـسة جميـــع أســـباب النجـــاح مـــن هنـــا يجـــب أن يبـــدأ جميـــع القـــادة والمـــديرين مـــن التربيـــة الأخلاقيـــة للعـــاملين بـــالإدارة والمؤســـسة ، وهذا دليل موجز لهذه الاستراتيجية العامة لتحقيق النجاح والنهضة

فى القرآن :

١. (وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ) (القلم : ٤)
٢. (إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ)(الحجرات :١٣)
٣. (وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلامًا)(الفرقان : ٦٣)
٤. (الَّذِينَ يُنفِقُـــونَ فِـــي الـــسَّرَّاء وَالـــضَّرَّاء وَالْكَـــاظِمِينَ الْغَـــيْظَ وَالْعَـــافِينَ عَـــنِ النَّـــاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ)(آل عمران : ١٣٤)
٥. (وَلَمَن صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ)(الشورى : ٤٣)
٦. (خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ)(الأعراف :١٩٩)
٧. (فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ)(الحجر : ٨٥)

وفى السنة المطهرة :

١- " ما من شئ أثقل فى ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن وإن الله يبغض الفاحش البذئ " (رواه الترمذى)

٢-سئل(ﷺ) عن أكثر ما يدخل الناس الجنة ، وسئل عن اكثر ما يدخل الناس النار ؟ فقال : "الفم والفرج " .

٣-" إن من أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً وألطفهم بأهله"

٤-" إن المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم "

٥-إن من أحبكم إلى وأقربكم إلى مجلسا يوم القيام أحسانكم اخلاقاً "

تعريف الأخلاق :

" الخلق هو الدين ، ومن زاد عليك فى الخلق ، فقد زاد عليك فى الدين " .

وقرأ العلماء قوله : " وإنك لعلى خلق عظيم" ، (القلم :٤) أى أنك دين عظيم .

لذلك يقول(ﷺ)(إن الله بعثنى لأتتم مكارم الأخلاق ومحاسن الأفعال فالخلق هو الدين، هو المعاملة فى جوانبها المختلفة مع الله تعالى ومع الناس ومع النفس ومع جميع المخلوقات والجمادات"

الله.. النفس .. الناس والمخلوقات كافة .

كيف نقيم واقعنا الأخلاقى ونكشف هوان وضعف أخلاقنا ؟

١- بالعرض على أخلاق النبى (ﷺ) وصحابته الكرام رضوان الله عليهم .
٢- بالعيش وسط صحبة صالحة متميزة والبحث عن جوانب التميز فى كل منهاوالاجتهاد فى تمثيلها ، والتغاضى عن نقاط الضعف .
٣- نكثر المطالعة فى كتب الاداب والأخلاق بتهذيب النفوس "خلق المسلم الغزالى – منهاج المسلم الجزائرى ، مختصر منهاج القاصدين لأبن قجامه – المستخلص لسعيد حوى" .

من الأسس والمهارات فى تحسين الخلق :

١- أن تتعامل مع نفسك وشخصيتك بصورة شاملة فى جميع جوانب شخصيتك " اجتماعياً – عباديا – اخلاقياً – وسلوكياً – نفسياً – بدنياً – عقلياً " بشكل شامل ومتوازن.
٢- التدرج فى تطبيق وتنفيذ الخلق الجديد ، مع التخلص من الصفة السلبية .
٣- استمرارية عملية تحسين وتجويد الأخلاق حتى الممات .
٤- أهمية الوجود فى وسط صحبة صالحة ، تقدم لك النموذج العملى الجيد حتى يكون عونا لك على الخير .
٥- وضوح الهدف بدقة ، واستشعار الغاية فى كل لحظة ، بإرضاء الله عز وجل بالتخلق بهذا الخلق الحسن والتخلى عن الصفات السلبية.

٦- محاسبة النفس باستمرار والتعامل معها بحسم ، والاجتهاد فى ترويضها ، وتهذيبها ليسهل عليك قيادتها نحو محاسن الأخلاق.

٧- إنما الحلم بالتحلم ، والصبر بالتصبر ، والعلم بالتعلم ، ومن تحرى الخير يعطه" ابكوا فإن لم تبكوا فتباكوا "

تكلف الخلق فى البداية ، الاجتهاد فى تكراره وتمثله، حتى يصبح من الطبيعى تنفيذ ثم تجويده.

مراحل اكتساب الخلق الجديد :

معرفته وفهمه وحبه وتمنى اكتسابه وتكلفة والمجاهده والمحافظه عليه واكتسابه وممارسته بشكل تلقائى .

٨- التفكير فى استخدام وسائل عملية مساعدة .

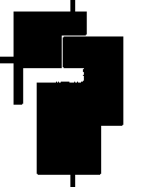
مثال :أبو بكر وتربيته لنفسه فى ضبط كلامه، ووضع حصوه فى فمه ، وعندما يريد ان يتكلم يفكر فيما يريد أن يقول فإن وجد خيرا نزع الحصوة وتكلم ، وإن وجد غير ذلك حفظ لسانه بالحصوة فى فمه .

٩- نموذج المحاسبة اليومى ، ويتم تسجيل الأعمال الحسنة فى الجانب الأيمن : والسيئة فى الجانب الأيسر ، ثم حصر الأسباب التى دفعتك لتنفيذ هذه الإعمال السيئة ، والخروج بتوصيات عملية لتفاديها فى اليوم التالى .

١٠- الدعاء بإستمرار بعد كل صلاة بحسن الخلق والهداية إليها .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



العمل بروح الفريق نظام أقره القرآن الكريم وطبقته الإدارة الأمريكية واليابانية!!

د / محمود محمد الضابط

العمل بروح الفريق نظام أقره القرآن وطبقته الإدارة الأمريكية واليابانية !!

العمل بروح الفريق يعد السمة الأساسية والملمح الرئيسى فى الإدارة الغربية الحديثة ، ويعد بحق كلمة السر فى التحولات التى حدثت فى الواقع الأمريكى واليابانى تحديدا ، بالإضافة إلى النجاحات الكبيرة التى حققتها هذه الفلسفة التى تعتمد الوحدة والفريق والعلم المؤسس والمنظم الكبير .

أصبحت هذه الفلسفة هى السائدة فى التحول من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشروعات ومن الشركات الفردية المحلية إلى الشركات العالمية متعددة الأجناس ، ومن غريب الأمر أنك تجد ان هذه الفلسفة وهذا النظام الإدارى الناجح نظام أفرزه القرآن الكريم والسنة المطهره ، وقد أكد علماء الإدارة الإسلامية على ذلك ويتبين ذلك عده نقاط أهمها :

- العمل فى شكل فريق أمر شرعه الإسلام ، واكدت علية نصوص الوحى :

لْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ (آل عمران: ١٠٤)،

وَاعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ اللّهِ جَمِيعًا وَلاَ تَفَرَّقُواْ (آل عمران :١٠٣)،

وَكَأَيِّن مِّن نَّبِيٍّ قَاتَلَ مَعَهُ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ (آل عمران :١٤٦)، والربيون هم الجماعات وفريق العمل .



- العمل في شكل فريق موضع الرحمة ، وأقرب للتوفيق والنجاحبوعد رسول الله :(ﷺ)أهل رحمة الله هم أهل الجماعة وإن تفرقت ديارهم وأبدأنهم " حديث .
- حفظ الفريق من الزلل او الانحراف عن الأهداف : " إن الله قد أجار امتى من أن تجتمع على ضلاله ، وعليكم الجماعة وإياكم والفرقة فإن الشيطان مع الواحد وهو من الاثنين أبعد ، ومن أراد بحبوبة الجنة فليزم الجماعة ، رواه عمر بن الخطاب ، وإنما تكون الغفلة فى الفرقة : الشافعى.
- استمطار تأييد وعون الله تعالى : (المائدة :٢)، (الأنفال: ٤٦)،" يد الله مع الجماعة "حديث وعملا بسنته (ﷺ) حيث كان يحب العلم الجماعى المنظم ويمارسه ويكره الفردية والفرقة .
- العمل فى شكل جماعى يعد من القواعد والأصول الفقهية التى أقرها الشرع وما لايتم الواجب إلا به فهو واجب ، فكل عمل يحتاج لمجهود كبير ومتنوع ويحتاج بالضرورة لفريق عمل فعندئذ يكون من الواجب شرعا تكوين فريق لأداء هذا العمل .
- منطق الواقع العملى يؤكد أن الفرد الواحد ضعيف ومحدود القدرات ، ولكنه قوى وكبير وقادر على عمل الكثير بباقى أفراد الفريق معه.
- العمل فى شكل فريق عمل سنن كونية تؤكدها آيات الله تعالى فى : مملكة النحل وجماعات النمل ، وأسراب الطير فى السماء ، والسمك فى البحار وقطعان الدواب والماشية ومجموعات النجوم فى السماء .

الفوائد المتنوعة للعمل بأسلوب فريق العمل للمؤسسة :

١- قوة وتماسك المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهداف أكبر.
٢- تحسين الجودة الكلية للعمل .
٣- فريـــق العمـــل هـــو الأداة والركيـــزة الرئيـــسية فـــى الإدارة الحديثـــة للوصول إلى الأهداف المطلوبة وتحقيق التمييز للمؤسسة .

للفريـــــــق :

١- زيادة فرص الوصـــول للهـــدف مـــن خـــلال تـــضافر وتوحيـــد الجهـــود لتحقيق الهدف
٢- توليد أفكار جديدة بسيطة ثم مركبة .
٣- حسن استغلال مواهب وطاقات الأفراد المتنوعة والمتعددة .

((وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ)).

٤- نشر وتبنى قيم جديدة تبناها أعضاء الفريق .
٥- تحسين العلاقات والروابط وبناء كيان جديد قوى ومتماسك .
٦- الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر .
٧- الاستعداد للتلقى والتكليف بمهام جديدة واكثر صعوبة .
٨- واجـــب أساســـى لتحقيـــق الهـــداف الكبيـــرة والتغلـــب علـــى التحـــديات الصعبة " ما لايتم الواجب إلا به فهو واجب ".

للمجتمع والأمة بأسرها :

١- قوة ترابط البنيان الاجتماعى للمجتمع .
٢- فرصة أكبر للنمو والتقدم .
٣- هى المنهجية التى قامت عليها النهضة الأوربية مع قيان الإدارة الأمريكية الحديثة .
٤- الأيدلوجية العملية فى الإدارة اليابانية .

للأفراد الأعضاء :

١- التنافس والحماسة والعمل والبذل.
٢- تفجير الملكات والمهارات الخاصة .
٣- تبادل المعلومات والخبرات وسرعة النضوج .
٤- تعلم التفكير بمنطق البدائل " سعة الأفق "
٥- تنمية روح العمل المؤسسى الجماعى .
٦- إشباع حاجات نفسية وإجتماعية وعاطفية (الحب ، والأخوة ، التقدير ، المكانة)

بعد هذا البيان هل لنا أن نبادر بالعودة للعمل بروح الفريق فى كل أعمالنا ومؤسستنا ونتخلى عن الفردية وروح الأنانية التى طغت علينا فتراجعت بنا لمؤخرة الركب بعد أن كنا قادته ورواده ؟



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الصفات الأساسية اللازمة لأفراد فريق العمل

د / محمود محمد الضابط

الصفات الأساسية اللازمة لأفراد فريق العمل

العنصر البشرى هو الركيزة الأساسية فى نجاح أى عمل وهذا مبدأ إدارى تعارف عليه الإداريون قديماً وحديثاً . ومصطلح عسكرى عليه العسكريون أيضاً خاصة وهم يلهبون حماس جنودهم ويبنون فى نفوسهم الثقة والاعتزاز بالنفس خاصة حين يتفاوت ما لديهم من سلاح عما فى أيدى اعدائهم ، حيث يؤكدون لهم العبرة بمن يحمل السلاح وليس بالسلاح ، وذلك ما وثقته حرب رمضان / اكتوبر المجيدة ، حيث تمكن جندى المشاه المصرى بسلاحه الخفيف " الآر بى جى " والذى لايتجاوز ثمنه عشرات الدولارات من التغلب والتفوق على احدث الدبابات الغربية التى يتعدى ثمنها عشرات الملايين من الدولارات .

العبرة إذن بالرجال وليس بالسلاح ذلك عند العسكريين ، وعند الإداريين العبرة بالأفراد وقدراتهم ومعارفهم ومهارتهم وحماسهم ورضاهم وطموحهم وليس بصعوبة المهمة ، ذلك ما أردت أن أوكده بالدليل العملى ليستقر فى ذهن كل قائد ومدير حتى يخصص جزءا غير قليل من إهتمامه ووقته فى اختيار واصطفاء الأفراد المناسبين لفرق العمل المختلفة ، فالعنصر البشرى كائن قابل للنمو والتطور وتوليد وتفجير طاقات ومواهب واعمال وإنجازات لاحدود لها .

ويبقى هناك عنصران أساسيان لضمان إختيار الأفراد المناسبين للمهام المختلفة .

العنصر الأول :

وهو الصفات الأساسية اللازمة وتوافرها فى الأفراد كحد أدنى حتى يصلح العمل في فريق عمل مكلف بتنفيذ مهام مختلفة .

وبغياب عنصر او اكثر من هذه العناصر يصبح من المتوقع حدوث خلل وقصور فى فعالية هذا العنصر داخل فريق العمل.

ولكل صفة من هذه الصفات الشخصية الست حيثياتها ودلالتها التى تبين حاجتها وأهميتها لفريق العمل كما هو مبين بالجدول.

العنصر الثانى:

طبيعة المهمة ذاتها وما تحتاجه من مهارات فنية وخبرات تراكمية لازمة لنجاحها وتختلف من مهمه لأخرى .

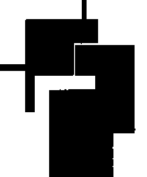
مما يتطلب التوصيف الدقيق للمهمة الأساسية وما يتفرع عنها من مهام فرعية ، ثم يتم تحديد قائمة الاحتياجات الفنية الخاصة بكل مهمة والتى ربما يجتمع بعضها فى فرد واحد أو اكثر ، المهم هو توفير الفرد المناسب لكل احتياج او اكثر ، حتى يتمكن من تحقيق المهمة الخاصة به والتى تشكل جزءاً من المهمة الكلية للفريق .

الصفة الأساسية اللازمة لأفراد فريق العمل :

الصفة	أهميتها
النضج العقلى والقابلية للنمو والتطور	١- القدرة على التفكير الناضج الذى يساهم فى قوة وجودة عمل الفريق . ٢- فهم واستيعاب اهداف ووسائل عمل الفريق .
الميل إلى الحياة الجماعية .	١- العمل بروح الفريق مما يساعد على تحقيق اهداف الفريق . ٢- القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين لفتح آفاق العمل امام الفريق .
المرونة والقدرة على التكيف	١- استيعاب باقى أفراد الفريق . ٢- الاستيعاب والقدرة على تنفيذ كافة انواع العمال فى الفريق
الجرأة والشجاعة	١- توافر الحافز للتفكير وابتكار والطموح ومجالده المخاطر والصعاب . ٢- توفير النشاط والحيوية والانطلاق فى العمل.
الثقة بالنفس	١- تدعيم الثقة فى الفريق ككل . ٢- القدرة على تحقيق الهداف والتغلب على المعوقات والمشاكل .
الحسم وعدم التردد والقدرة على تكوين رأى	١- القدرة على أخذ القرار، وتكوين رأى واضح والمشاركة والفعالية فى قرارات اللجنة . ٢- مواجهة المشاكل والمواقف الصعبة .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



فريق عمل النجاح وفريق الفشل المتوقع

د / محمود محمد الضابط

فريق عمل النجاح وفريق الفشل المتوقع

فريق العمل أحد اهم الأساليب الأدارية اللابداعية التى مررها القرآن الكريم ، واستخدمها ونسجها الرسول ﷺ ، وأعادت اكتشافها الإدارة الحديثة ، ورسمت لها سياسات وأدوات تضمن لها تحقيق اهدافها خاصة أن فريق العمل تجمع بين أفرادها شخصيات متنوعة ومتباينة فى طبيعتها النفسية وقدرتها وميولها الشخصية ، بل واهدافها وطموحها احياناً ، مما يتطلب توافر بيئة إدارية ناجحة تتوفر فيها العديد من القيم الإدارية المهمة التى يجب أن تهتم الإدارة العليا بغرسها وتعزيزها فى نفوس العاملين لديها بل ويمكن احتسابها ضمن معايير التقييم الوظيفى الخاصة بأفرادها ، وقد تأكد للدارسين والخبراء الإداريين من خلال الواقع العملى فى العديد من المؤسسات الناجحة والأخرى الفاشلة العلاقة المسببة والمباشرة بين مدى توافر هذه القيم او غيابها ونجاح او إخفاق المؤسسة ، ولذلك كان من الواجب تناول هذه القيم التى تشكل فى النهاية المناخ العام لبيئة العمل فى شكل منظومتين متضادتين : الأولى تضع بيئة للنجاح ، والأخرى تهيئ بيئة إخفاق وفشل .

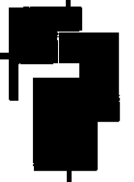
ومن المؤكد ان التضاد يفيد إبراز القيمة والمعنى ويزيد وضوحا وشفافية ولتختار كل إدارة مما تتمناه لأفرادها وبيئة عملها من خلال الجدول :

الجانب	فريق النجاح	فريق الفشل المتوقع
علاقة الأعضاء	١. الحب والثقة ٢. الاحترام المتبادل . ٣. التعاون الكامل .	١. الفرقة والاختلاف والتنافر . ٢. التنافس غير الشريف واستخدام الأساليب الملتوية . ٣. إنعدام الدعم .
الجو النفسى للعمل	١. الوضوح . ٢. قوة الاتصال والتواصل . ٣. تغليب المصلحة العامة .	١. الغموض . ٢. ضعف الاتصال . ٣. تغلب المصلحة الخاصة .
طريقة الحوار	١. تبادل الآراء وحسن الاستماع . ٢. حسن الظن والثقة والاحترام المتبادل . ٣. وقت الاجتماعات محدد يعد له جيدا ويستغل بشكل جيد .	١. تمنح الفرصة لبعض الأعضاء فقط " مراكز القوة والمنفعة". ٢. التشكيك فى أراء الآخر . ٣. الاجتماعات لايعد لها مسبقا وتستهلك وقت طويلا جدا دونما فائدة.

الجانب	فريق النجاح	فريق الفشل المتوقع
طريقة صنع واتخاذ القرار	١. الشورى . ٢. تبادل الآراء وصياغة رأى موحد . ٣. يلتزم الجميع بتنفيذ هذه القرارات .	١. الأخبار " أوامر مباشرة " ٢. تؤثر وتتحكم فيه بعض مراكز القوة فى الفريق . ٣. التحفظ والتنافر ومشاركة البعض دون البعض الاخر .
إمكانية التطور والابتكار	١. تشجيع كل الأفراد على اقتراح الأفكار الجديدة ٢. الاهتمام برفع كفاءة الأفراد وتوفير الحوافز المختلفة . ٣. الهمة العالية والطموح والرؤية الاستراتيجية .	١. لإنتاج الفرصة للاستماع للرآى الآخر . ٢. الافتقار لوسائل رفع الكفاءة والتأهيل وإغفال وسائل التحفيز . ٣. ضعف العلوم وغياب الرؤية المستقبلية .
طبيعة أفراده	١. التواضع والتعاون وروح الفريق . ٢. الايجابية والذاتية والمشاركة العالية . ٣. العزيمة القوية والهمة العالية والإصرار على التميز .	١. الغرور وحب النفوذ والسيطرة . ٢. السلبية وضعف المشاركة . ٣. الإحباط والتيئيس .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



إستراتيجية مواكبة العصر وتقدير وإعزاز الذات

د / محمود محمد الضابط

استراتيجية مواكبة العصر وتقدير وإعزاز الذات

تجارب التطور والنهضة عبر صفحات التاريخ متعددة ومتنوعة ، عبر أشكال مختلفة لطبيعة كل عصر ومصر ، لكن الشئ الثابت والعامل المشترك فيها جميعا هو النهوض الذاتي وبفعل الإصلاح الداخلي من خلال التمسك بالأصول والثوابت والبناء عليها والانطلاق منها ، وما تخلت امه او تراجعت عن تراثها إلا وجنت التراجع والخراب والدمار ، والنهوض الذاتي الذى يعتمد على الاصلاح الداخلي ويرغبة والفعل الذاتي يتغلب على تحديات الداخل والخارج ، حقيقة تاريخية تتجدد وتتأكد باستمرار أمام اعين التاريخ فى فرنسا واليابان وماليزيا ، واقعى ومنطقى ألا يتحقق إصلاح إلا من الذات رغبة وفعلا خاصة أن الإنسان يعيش فى صراع دائم لأجل مصالحة الخاصة فردا كان او مجتمعا أو أمة ، ومن المستحيل ان ترى امه نهضت بأمة أخرى كما أنها سنة كونية أقرها القرآن الكريم (الانفال :٧٣) والانطلاق من الذات لابد أن يمر عبر الأصول والجذور والثوابت التى تحفظ لنا قاعدة صلبة تنهض عليها قاعدة نفسية وإيمانية واخلاقية وقيمية وثقافية ، وقارن حقيقية الأمر تفتقر لقاعدة عملية وتكنولوجية واقتصادية خاصة اننا نمتلك قاعدة صلبة من كل ذلك لم تتوافر لحد غيرنا فى التاريخ الإنسانى .

والانطلاق عبر الذات يعنى تقديرنا وإعزازنا لتاريخنا وذاتنا ، وإننا كنا قبل عشرات السنوات قادة العالم فكريا وثقافيا وعلميا وأقتصاديا ، وأن الذى نمر به هو مرحلة مؤقته ستعمق فى نفوسنا الإحساس

بالثقة وعدم الانهزام النفسى أمام الغرب المتقدم ، مما يعنى العزيمة والقوة على مجابه التحديات والصعاب لتحقيق الإنجاز المطلوب ، وهذا الإحساس العالى بالذات وتقديرها يحتاجه بشده رجال الإدارة العليا أصحاب القرارات والقدرة على التأثير فى العاملين معهم كما يمنحهم القوة النفسية على إتخاذ القرارت الجزئية مثل التحول من الإنتاج التحويلى إلى الإنتاج الكامل ومن الإنتاج المحلى إلى الإنتاج العالمى وإلى التصدير بدلا من الاستيراد .

وحقيقة الانطلاق من الذات تعين الإدراك التام للذات وتحديد ما هو الثابت الذى لايمكن التخلى عنه والمتغير القابل لتطور والإحلال والابتكار فيه ، وكذلك تعنى الوعى بالآخر والقدرة على الاتصال والتواصل معه لتحديد ماذا وكيف نحصل علية ؟ نريد العلم والتكنولوجيا وطرق الإدارة الحديثة ، ونريد آخر ما تم الوصول إلية ، ولانستهلك ونستغرق فى غير ذلك لابد ان نعرف كيف نستفيد من ذلك كذلك نريد التمازج الناصح الفاعل بين الثوابت والأصول وإنجازات السابقين وبين إنجازات الغرب الحديثة لما يحقق مصالح إدارتنا وشركاتنا .

وهذا هو دور القادة والمديرين التحوليين أصحاب الرؤية الإستراتيجية والأهداف الوطنية التى تحقق مصالح المجتمع قبل المصالح الخاصة ولاتتعارض معها .

سياسات المواكبة العصرية فى رحاب تقدير وإعزاز الذات :

١- الوعى الجيد بحقيقة الذات وأهميتها وفعليتها ومساهمتها فى نهضة التاريخ الإنسانى .
٢- الاستدعاء الجيد لمحطات التاريخ الإنسانى وحقيقة دورنا فيها والوعى بكيفية توظيفها لإعلاء قيمة تقدير الذات فى نفوس الأفراد فى مواجهة تحديات التعجيز والتيئيس.
٣- تنمية هذا الشعور لما له من قوة نفسية دافعه للعمل والنهوض .
٤- الحكمة فى التلقى من الغرب الحديث ودراسته جيدا وتحديد الاحتياجات مع دراسة المكاسب والمخاسر ، المهم أن نعرف الجديد عن الآخر ،وماذا نريد منه بالتحدي ؟ وكيف نحصل علية ؟
٥- الانفتاح والاتصال والتواصل باستمرار .
٦- الأخذ بكل الأسباب العلمية والعملية الممكنة للارتقاء بالذات .
٧- تنمية مجال البحث العلمى والتعلم والتدريب والارتقاء للعنصر البشرى عامة .
٨- نشر ثقافة الرؤية الشاملة لنهضة المجتمع لا الفرد ، بحيث يحمل كل فرد فى المؤسسة نصيبه من تكلفة النهضة بمعنى ان يكون دافع العمل والإبداع فيه نهضة المؤسسة والمجتمع ومن ثم الافراد العاملين بها .

وأن تخلف المؤسسة وضعفها يعني تخلف وضعف الأفراد وربما مخاطر التعرض للفناء وفقة ثقافة العولمة المفروضة الآن .

٩- البحث عن الموهوبين والمبدعين واصحاب القدرات ورعايتهم وتفعليهم وتوظيفهم فحقيقة الأمر انهم أعمدة بناء النهضة .

١٠- بناء رؤية إستراتيجية طويلة المدى متدرجة الخطوات نحو التطور المهني في كل مهنة من المهن فأصحابها لابد أن يكونوا رؤية حول التحول من الاستهلاك إلى الانتاج ثم المنافسة والتصدير ، فشركة توزيع الأدوية لابد أن تعد لنفسها رؤية إستراتيجية في أنشاء مصنع ادوية خلال سبع سنوات ، ووكيل احدى شركات السيارات العالمية لابد ان يفكر إستراتيجيا بتأسيس مصنع للتجميع خلال خمس سنوات ثم للإنتاج خلال عشر سنوات ، وهكذا .

حوصلة الإستراتيجية :

لم تنهض أمه من تخلفها إلا من دافع ذاتي من داخل ذاتها وتجمع شتات ذاتها ما فرقته سنون التخلف لتبني به قاعدة صلبة تجمع عليها احدث ما انتجة العصر لتواكبه وتنافسه .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



تعزيز القيم الإيجابية في نفوس العاملين بالمؤسسة

د / محمود محمد الضابط

تعزيز القيم الايجابية فى نفوس العاملين بالمؤسسة

الإيجابية والحماسة للعمل والرغبة فى الانجاز تمنح العاملين بالإدارة النشاط وطويلة وبكفاءة عالية وتمنحهم القوة النفسية الهائلة لمواجهة التحديات التى تواجه المؤسسة .

درس يابانى تعلمته من خلال دراستى المستفيضة لتجربة النهضة اليابانية مما دفعنى للبحث والتنقيب عن قيمة الايجابية فى تراثنا العربى والإسلامى ، لأقدمها بين يدى القادة والمديرين لتساعدهم فى تعميق وتعزيز هذه القيمة الاستراتيجية فى نفوس الأفراد العاملين لديهم .

تعريف الإيجابية

الحركة الذاتية للعبد المؤمن الناشئة عن حياة القلب المؤمن لتغيير الواقع وإصلاحه بما يوافق شريعه الله عز وجل .

١. لاَّ يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُوْلِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنفُسِهِمْ فَضَّلَ اللّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً وَكُلاًّ وَعَدَ اللّهُ الْحُسْنَى وَفَضَّلَ اللّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا (النساء : ٩٥)

الله تعالى هنا لم يساو بين الايجابى بماله ونفسه ووقته وجهده وبين السلبى القاعد عن البذل والعمل .

٢. يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ مَا لَكُمْ إِذَا قِيلَ لَكُمُ انفِرُواْ فِي سَبِيلِ اللّهِ اثَّاقَلْتُمْ إِلَى الأَرْضِ أَرَضِيتُم بِالْحَيَاةِ الدُّنْيَا مِنَ الآخِرَةِ فَمَا مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فِي الآخِرَةِ إِلاَّ قَلِيلٌ (التوبة :٣٨)

الله تعالى يعاتب المؤمنين على استبطائهم فى نصره الحق ونصره الله ﷺ .

ويوضح لهم ان سبب ذلك هو الرضا بالحياة الدنيا عن الأخره ثم بعد ذلك يحذرهم من مغبة هذا البطء ، وعواقبه الوخيمة فى الدنيا والاخره .

٣. يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَخُونُواْ اللّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُواْ أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ (الأنفال :٢٧)

الله تعالى يعد السلبية وضعف الإيجابية فى العمل ونصره دين الله ورسوله ﷺ، يعدها خيانة الله وللرسول وللامانة العظمى ، أمانة تبليغ الرسالة .

الايجابية فى السنة

١. " لاتزال طائفة من امتى ظاهرين على الحق لايضرهم من خذلهم حتى ياتى امر الله وهم كذلك " (رواه مسلم)

طائفة إيجابية تتحرك وتعمل لنصره دين الله ، لايضرها ولايثبطها ولا يفت فى عزيمتها المتخاذلون أو المثبطون أو السلبيون القاعدون .

٢. " وإذا قامت القيامة وفى يد أحدكم فسيلة فليغرسها " (رواه البزاز).

فالمؤمن إيجابى يعمل لنصره الحق وإسعاد البشرية حتى وإن قامت الساعة .

٣. " بلغوا عنى ولو آيه " (رواه البخارى).
٤. الايجابية فى العمل لنصره دين الله حتى ولو بأقل القليل قدر المستطاع فلا عذر لأحد عن العمل بالحركة ، والبذل والسعى ، للإصلاح والتغيير .

أمثلة للإيجابية :

١. قصة الهدهد فى سورة النمل ، وإيجابية فى معرفة القوم الكافرين وسعيه إلى نبى الله سليمان ليسعى معه لتغيير هذا الواقع الأليم ، وينقلهم من الكفر إلى الإيمان .
٢. قصة النملة فى سورة النمل ، والتى بإيجابيتها تحمى قومها من تحطيم سليمان وجنوده لها دون أن يعلموا .
٣. قصة الرجل الذى جاء من أقصى المدينة فى سورة يس يسعى ينادى قومه ان يتبعوا المرسلين .
٤. قصة مؤمن آل فرعون فى سورة غافر .
٥. قصة الغلام واصحاب الأخدود .

عوامل إحياء الايجابية فى نفوس العاملين بالمؤسسة :

١. إحياء معانى الإيمان وزيادته بالطاعات وترك المعاصى وأثرها فى قوة وسلامة العقل والجسم وسلامة الرأى ورشده كذلك الصحة النفسية العالمية للأفراد .

٢. الوجود في وسط صحبة صالحة وأفراد مميزين مرتفعي الجودة أعوان على الخير .

٣. فهم فردية التكليف والإحساس بها ، ألا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى (النجم : ٣٨) ، وَكُلَّ إِنسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا (الإسراء :١٣)

٤. عدم استصغار العمل فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (الزلزلة :٧)

٥. العبرة بالعمل والله تعالى لايسألنا عن النتائج .

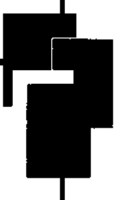


مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com





بناء وتعزيز قيمة الأخوة بين العاملين بالمؤسسة

د / محمود محمد الضابط

بناء وتعزيز قيمة الأخوة بين العاملين بالمؤسسة

العمل فى شكل فريق عمل متحاب ومتآخ ومتعاون يعد موضحا للرحمة وأقرب للتوفيق والنجاح وذلك بوعد القائد محمد ﷺ " اهل رحمة الله هم أهل الجماعة " حديث .

وحينما تتعمق معانى الأخوة بين العاملين تشيع روح الحب والصفاء والنقاء فى العلاقات فيما بينهم والذوبان فى بوتقة المؤسسة لتحقيق اهدافها ولتعلو اهداف المؤسسة فوق أهداف ومصلحة الفرد ، كذلك بتوافر روح الأخوة تذهب وتزول المشاحنات والمنافسات الفردية السلبية والأمراض النفسية من حقد وغل وبغضاء وحسد فيستقيم أمر الأفراد وأمر المؤسسة ولا يوجد للصراعات الداخلية محل فى المؤسسة ، ويتفرغ الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة .

وبتحقق وتعمق معنى الأخوة فى نفوس العاملين تتجسد واقعا متحركاً فى تعاملاتهم اليومية فيما بينهم كعاملين ومع إدراتهم ومع أدوات الإنتاج التى يتعاملون معها وذلك ما أشار القائد الأعظم محمد ﷺ.

١- "لايؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه " حديث .
٢- "من نفس عن مؤمن كربه من كرب الدنيا نفس الله عنه كربه من كرب يوم القيامة ،ومن يسر على معسر يسر الله علية فى الدنيا والاخره ، ومن ستر مسلما ستره الله فى الدنيا والاخره والله فى عون العبد ما كان العبد فى عون أخيه " الحديث .
٣- " لاتحاسدوا ولاتناجشوا ولاتباغضوا ولاتدابروا ولايبيع بعضكم على بيع بعض وكونوا عباد الله إخواناً ، المسلم اخو المسلم لايظلمه ولايخذله ولايكذبه ولا يحقره ، التقوى ها هنا " وأشار إلى صدره ﷺ.



ولذلك وجب على كل قائد ومدير يريد النجاح والريادة لإدارته ومؤسسته ان يعتمد سياسته بناء وتعميق الأخوة بين العاملين ليكون قاعدة صلبة لمؤسسته تنطلق عليها للعمل والإنتاج والنجاح .

وهذه مفردات هذه السياسة نقدمها بين يدى قائدى ومديرى المستقبل.

الأخوة فى الله والأخوة الإنسانية :

ماهى الأخوة ؟

- هى رباط إيمانى يقوم على منهج الله تعالى .
- هى نعمة إلهية يغدقها الله تعالى على قلوب المخلصين من عباده .
- هى قوة نفسية وعاطفية وثقة متبادلة وإحترام متبادل بين الذين تربطهم أواصر عقيدة لا إله إلا الله .
- هى صفة لازمة للإيمان .

الأخوة فى القرآن :

١) إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ (الحجرات :١٠)
٢) لَوْ أَنفَقْتَ مَا فِي الأَرْضِ جَمِيعاً مَّا أَلَّفَتْ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللّهَ أَلَّفَ بَيْنَهُمْ (النفال :٦٣)
٣) الْأَخِلَّاء يَوْمَئِذٍ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ إِلَّا الْمُتَّقِينَ (الزخرف :٦٧)

الأخوة فى السنة المطهرة :

١) سبعة يظلهم الله فى ظله يوم لاظل إلا ظله، ورجلان تحابا فى الله اجتمعا علية وافترقا علية " .
٢) "حقت محبتى للمتحابين فى، المتجالسين فى، المتزاورين فى" (رواه أحمد).
٣) "من احب لله ، وأبغض لله ، واعطى له ، ومنع له ، فقد أستكمل الإيمان " (رواه أبو داود)
٤) "من سره أن يجد حلاوه الإيمان ، فليحب المرء لايحبه إلا الله " (رواه احمد)

قال الإمام الشافعى : " إخواننا أحب إلينا من أهلينا ، إذا ما جلسنا لإخواننا ذكرونا بالله وبالأخرة ، وإذا ما جلسنا لأهلينا ذكرونا بالدنيا".

حقوق الأخوة

وقد جعل الإمام الغزالى هذه الحقوق والواجبات ثمانية :

١- فى المال : وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (الحشر :٩)
٢- فى النفس : وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى (المائدة :٢)
٣- عدم نشر العيوب وعدم ظن السيئ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ(الحجرات :١٢)

٤- نشر المحاسن وإسداء النصح : وَالْعَصْرِ {١} إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ {٢} إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ {٣}

" الدين النصيحة " رواه البخارى)

٥- العفو عن الزلات والهفوات : التمس لأخيك سبعين عذرا فإن لم تجد فقل لعل له عذرا لاأعرفة .

٦- الدعاء للأخ فى حياته وفى مماته : رَبَّنَا اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ الْحِسَابُ (إبراهيم :٤١)

٧- الوفاء والأخلاص : " رجلان تحابا فى الله اجتماعا علية وافترقا علية " .

٨- التخفيف وترك التكلف : قال الإمام على : " نشر الأصدقاء من تكلف لك ، ومن أحوجك إلى مداره ، وألجأك إلى اعتذار " .

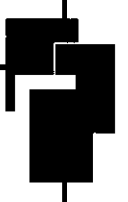
قال الفضيل : " إنما تقاطع الناس بالتكلف فيزور أحدهم فيتكلف له فيقطع ذلك عنه " .

غذاء دوام الأخوة فى الله " وصايا عملية " .

١) الإخبار بالحب فى الله .
٢) اللقاء بوجه طلق .
٣) المبادره إلى المصافحة ، والسلام عند اللقاء .
٤) طلب الدعاء بظهر الغيب .
٥) إبداء الاهتمام والاستعداد لقضاء الحاجة .
٦) التزاور فى الله تعالى .
٧) المشاركة فى المناسبات المختلفة .
٨) التهادى فى المناسبات المختلفة .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



التحفيز بين إدارات النهضة وإدارات التخلف

د / محمود محمد الضابط



التحفيز بين إدارات النهضة وإدارات التخلف

لماذا يعمل الناس جميعا ؟ عند إجابتك الشاملة الواقعية على هذا السؤال يمكنك رسم سياسة جيدة للتحفيز الفعال الذى يمنح أفرادك الدافع القوى للعمل والإنجاز ولبناء سياسة شاملة للتحفيز لابد من وجود رؤية شاملة لهذه الجوانب .

أولاً : الاهتمام الكافى بقضية التحفيز.

ثانياً : التعرف على دوافع الأفراد للعمل.

ثالثا: متابعة التطور النوعى والكمى لهذه الدوافع لضمان التواؤم معه.

رابعاً : الالتزام بمبادئ لتحفيز الفعالة.

خامساً : النظر لتحفيز برؤية واسعة شاملة أى قبل وأثناء وبعد العمل.

سادساً : متابعة وقياس أثر التحفيزية على أفرادك.

أولاً : **الاهتمام الكافى قضية التحفيز** :

بأن تأخذ حقها الكافى من الفهم والوعى والاهتمام بها من قبل الإدارة على أنها المحرك الحقيقى الأول لتحقيق أهداف المؤسسة ، وأنها السبيل إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الابداع والتمييز على الآخرين.

فكلما تم إشباع وإبهار الأفراد من خلال السياسات الواعية للتحفيز اندفعوا لتقديم أجمل وأروع وأقصى ما يمكلون من طاقات ومواهب لخدمة العمل .

وزاد حرصهم وإنتمائهم للمؤسسة وقلت نسبة المشاكل والمعوقات التى تعترض عمل المؤسسة ، ومن المؤسف أن تظل بعض الإدارات فى مؤسساتنا العربية تهمل هذه السياسة إهمالاً تاما خاصة مع زيادة عدد العمالة وارتفاع نسبة البطالة ورضا الأفراد للعمل بأى مقابل .

بيد ان هذا الأمر يعنى الكفاية العددية لأصحاب العمال ويحرمهم الكفاية النوعية الماهرة القادرة على تحقيق الإبداع والتميز لمؤسساتهم .

ويؤكد ذلك ارتفاع نسبة دوران العمال فى مؤسساتنا العربية عنه فى الدول الغربية والآسيوية الحديثة ، وكثيراً ما يتبنى الأفراد شعار " اعمل وأقدم للعمل بقدر ما يعطينى من مقابل ".

وتستمر الإدارات والأفراد فى الدول فى حلقة مفرغة من الضعف والتخلف وغياب القدرة على النهوض والمنافسة ، شاهدنا فى الدول الآسيوية الحديثة معدلات من البطالة ، وفى نفس الوقت شاهدنا صراعاً حميماً بين المؤسسات فى تقديم محفزات جديدة للعاملين بها للمحافظة عليهم ودفعهم لتقديم المزيد من فكرهم وجهدهم لتطوير العمل .

ولذلك نجد معدل دوران الموظفين لديهم يكاد يقترب من الصفر .

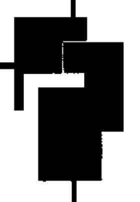
عايشت بنفسى فى أحدى الإدارات المتخلفة نظاماً إدارياً عجيباً يتمتع بنسبة دوران لموظفيه وعماله سنويا من ٤٠ فى المائة للعاملين لديه ، حيث يقوم بتعيين الأفراد الجدد المحتاجين للعمل بأقل مقابل مستغلا حاجتهم للعمل ، ويتخلص فى نفس الوقت من الأفراد الأكفاء لديه ، نظرا لارتفاع رواتبهم ، وما إن يتعلم الأفراد الجدد العمل ويبلغوا الكفاءة العالية فيه وفى نفس الوقت ترتفع مرتباتهم يبدأ فى التخلص منهم ليستبدلهم بأفراد جدد فى حاجة للعمل بأقل تكلفة .

وهكذا تدور الإدارة والأفراد فى حلقة مفرغة من الضعف والتخلف وتظل المؤسسة تجرى فى محلها لاهدف لها سوى المحافظة على بقائها فى السوق .

لذلك عندما تريد ان تتعرف على سياسات التحفيز فى مؤسسة او مجتمعه ما فانظر إلى منتجاته النهائية وعندما تقارن بين المنتجات اليابانية والعربية يمكنك التعرف على إهتمام الإدارة فى كل مجتمع بسياسات التحفيز واحترام وتقدير قيمة العنصر البشرى .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



تصميم سياسات تحفيز عالية الجودة (٢)

د / محمود محمد الضابط

تصميم سياسات تحفيز عالية الجودة (٢)

إذا أردت أن تقيس مستوى التحفيز والرقى فى مجتمع ما فابحث عن مستوى الاهتمام بالتنمية البشرية والتطوير الذاتي فيه، وكذلك إن أردت أن تتعرف على إدارة ما وتتعرف على مدى قدرتها على النجاح فابحث فى سياستها وأدواتها فى تحفيز أفرادها ومدى تنوع وتجذر وتطور هذه السياسات باستمرار .

لقد تحدثنا عن سياسة الاهتمام الكافى بقضية التحفيز ووضعها محل الاهتمام المناسب .

التعرف على دوافع الأفراد وتصميم سياسات تحفيز عالية الجودة :

تتعدد وتتفاوت دوافع الأفراد نحو العمل ، وتعد منظومة هذه الدوافع وفق ترتيبها الخاص لكل فرد هى المحرك المحورى الدافع لفرد للالتحاق بالعمل والانضباط فيه وبذل أقصى طاقة فيه ، وتعدد مفردات منظومة الدوافع الخاصة فى كل فرد وتتفاوت درجة اهمية كل منها أيضاً ، ويمكن إجمالها فى :

١- دوافع مادية واقتصادية والحاجة إلى الاستقرار الاقتصادى والإحساس بالأمان .
٢- دوافع نفسية كالحاجة إلى الاحترام والتقدير والإحساس بالذات وبالأهمية ومشاركته فى إنجاز أعمال مهمة للمجتمع والدولة .
٣- دوافع إجتماعية كالإحساس باحترام وتقدير وإعجاب ، وحب الاخرين والعيش٠ وسطهم فى بيئة اجتماعية تناسب ميوله .

٤- دوافع وظيفية فى ترقى السلم الوظيفى الوصول للمناصب العليا الرفيعة .
٥- دوافع إيمانية كالحاجة إلى أداء رسالة إصلاحية للمجتمع والأمة من خلال فهم واعتقاد دينى يتبناه ويؤمن به .
٦- دوافع صحية وبدنية كالحاجة إلى العلاج له ولأفراد أسرته .
٧- الحاجة للانتساب والانتماء لمؤسسة كبيرة ذات مكانة مرموقة فى المجتمع ، وكلما تمكنت الإدارة العليا من كشف وتحديد منظومة الدوافع الخاصة بالأفراد مجتمعين والدوافع الخاصة بكل فرد ودرجة أولوية كل منها ، كانت أقدر على إعداد وتصميم سياسات تحفيزية عالية الجودة تحقيق الإشباع الأمثل لهؤلاء الأفراد ، وبالتالى تكسب حبهم وولاءهم وإنتماءهم للمؤسسة ، وبالتالى التفعيل الأمثل لطاقاهم الذهنية والبدنية فى العمل .

كيف يتم تصميم سياسات تحفيز عالية الجودة ؟

من خلال عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها :

١- الوقوف الدقيق على دوافع الأفراد وترتيبها حسب الأولويات.
٢- البدء بإشباع الأولويات الأولى قدر الإمكان ثم التى يليها وهكذا.
٣- الإعلان عن توفير حوافز مستقبلية للدوافع والحاجات التى لم يتم تغطيتها مع الاهتمام بالوفاء بها فى وقتها .
٤- التنوع بتوفير أكبر عدد من الحوافز المتنوعة بحيث تتكامل فيما بينها فى إشباع أكبر قدر من حاجات العاملين ." رعاية

صحية – رحلات ترفيهية – رعاية اجتماعية – وفرة اقتصادية – أنشطة رياضية – فتح سلم الرقي الوظيفي وربطة بالكفاءة – حفلات التكريم وهكذا ..."

٥- مراعاه عنصر الزمن بالوفاء بالمحفزات في انسب الأوقات بالنسبة للعاملين وحاجاتهم إليها .

٦- تصميم جدول مناسب لساعات وأيام الراحة والإجازات خاصة للفئات التي تعمل بنظام الدوامين او الورديات المتتالية .

٧- القرب من العاملين وتحسين مشاكلهم الخاصة مع الاستعداد العملي الجاد لحل مشاكلهم قدر الإمكان .

ومن فضلك النماذج العملية للمؤسسات التي تقدم سياسات تحفيز عالية الجودة شركة هيونداي " الكورية " والتي تقدم رعاية شاملة لكافة أفراد اسر العاملين بها والتي تشمل الرعاية الصحية والتعليمية والرياضية والاجتماعية والنفسية ورعاية الموهوبين ، وكذلك ذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء العاملين ، مما يمنح العاملين بها إحساس الأمومة والأبوة الكاملة من الشركة مما أنخفض بمعدل دوران العاملين لديها إلى ما يقرب الصفر ، ولاتكاد تقابل أحد العاملين بها إلا وتجده يعلن اعتزازه وافتخاره بالعمل في شركة هيونداي العالمية ، وكثيرا ما تجده يحتفظ بشارة وعلامة الشركة على ملابسه وسيارته وفي منزله .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



سلوكيات إدارية خاطئة..
محرمه شرعاً

د / محمود محمد الضابط



سلوكيات إدارية خاطئة ...محرمه شرعاً

- الموظف او العامل الذى يتأخر عن موعد بداية عمله أو ينصرف قبل موعد انتهاء العمل حتى ولو بدقائق معدودة .
- الموظف الذى يؤدى بعض الأعمال الخاصة به أثناء وقت العمل الرسمى
- الموظف الذى يستخدم تليفون العمل فى مكالمته الخاصة .
- الموظف الذى يستغل موقعه الوظيفى فى الحصول على بعض الامتيازات والتسهيلات الخاصة .
- الموظف البيروقراطى الذى يفرط ويبالغ فى الإجراءات الإدارية فيعقد ويعطل مصالح العملاء .
- الموظف الذى يتعمد تمييز بعض العملاء على البعض الاخر بدون وجه حق ولكن نظرا لوجود علاقة او قرابة أو ميزة اجتماعية ما لهم .
- الموظف الذى يدخر جزءا من طاقاته ومواهبه وفكره عن اداء وتطوير العمل بشكل أفضل بحجة قله أو ضعف الراتب .
- الموظف غير المنظم فى وقته وأدواته وطريقة عمله ، مما يعوق العمل ويهدر جزءا كبيرا من طاقات وإمكانيات العمل وربما يشوه سمعه الإدارة والمؤسسة باكملها .
- الموظف الذى يكثر الأحاديث الجانبية والتناجي ونشر الشائعات داخل المؤسسة .
- الموظف الذى يسئ الظن بقيادته ومديره ويتعمد نقده وإثاره الشبهات حوله .
- الموظف الذى لايلتزم اللوائح والضوابط والنظم الداخلية المعتمدة للمؤسسة .

مظاهر سلوكية شائعة يمارسها البعض إما جهلا وعدم معرفة بخطورتها وإما عمدا فيجب ان نتعاون جميعا فى تنقية إدارتنا ومؤسستنا منها .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الفردية والأنا وتقديم مصلحة الفرد على المؤسسة والمجتمع

د / محمود محمد الضابط

الفردية والأنا وتقديم مصلحة الفرد على المؤسسة والمجتمع

المدير الناجح هو الذى يتمكن من اكتشاف المشكلة قبل وقوعها من خلال قوة ملاحظته ورصده للمظاهر السلوكية المختلفة لسرطانات العمل الإدارى ، والتى تتمدد بسرعة كبيرة وتنتشر بين الأفراد بشكل كبير لتحصد الخضر واليابس فى المؤسسة فى حاله إذا ما اهملت وتركت ، وكم من الشركات والإدارات الخاسرة تم تقييم أسباب ذلك الفشل وهذه الخسارة وتبين انها بفعل بعض الأمراض والسرطانات الإدارية التى تم إهمال التعامل معها .

ومن اخطر السرطانات سرطان الفردية والأنا وغياب روح الفريق والأصل هو أن تعم ثقافة روح الفريق المتحاب المتجانس المتعاون بين أفراد دولاب العمل .

وعلى هذا الشكل وهذه الروح تسعى الشركات اليابانية ، وهى لأجل ذلك تعد الميزانيات الضخمة التى تساهم فى عمل انشطة ترفيهية مجمعه للعاملين ، وكذلك عقد دورات تدريبية مجمعة من اجل دعم هذه الروح الجماعية .

وللتعريف بالمظاهر السلوكية والآثار المختلفة لانتشار سرطان الأنا على العمل تم عمل هذا الجدول المقارن ليبرز هذه المظاهر والآثار ويوضحها:

روح الفردية والأنا	الروح الجماعية روح الفريق
١- تؤدى لانعدام الثقة .	١- تدعم الحب والثقة بين الأفراد
٢- تنمى روح الانتماء للذات والفرد.	٢- تنمى روح الانتماء للفريق .
٣- تدفع الجميع للكسل .	٣- تدفع الجميع للتفكير والبذل والعمل .
٤- تنمى روح العداء والتنافس غير الشريف فى إظهار كل شخص مستخدما كل ما يتاح له من أساليب.	٤- تنمى روح التنافس الشريف بين أفراد الفريق .
٥- تؤدى إلى فشل الفريق	٥- تساعد على نجاح الفريق فى تحقيق اهدافه .
٦- أقرب إلى الرياء وعدم القبول	٦- تدعم قدرة الفريق على انجاز الأعمال



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



إثارة المنافسة السلبية بين العاملين

د / محمود محمد الضابط

إثاره المنافسة السلبية بين العاملين

إن أخطـر مـا يواجهـه العمـل الإدارى هـو أن تفقـد الجهـود والطاقـات المبذوله فاعليتهـا بمعنـى أن تواجـه فـى غيـر الاتجـاه الـصحيح بـدلا مـن توجـه الجهـود والمـوارد والطاقـات المتاحـة لتحقيـق أهـداف المؤسـسة مـن زيـادة عـدد وكفـاءة المنـتج النهـائى تجـدها توجـه للـصراعات والمنافـسات الداخليـة بـين الأفـراد وبعـضها الـبعض أوجماعـات وجيـوب العمل أوإدارات وبعضها البعض فى شكل :

أ- مكائد وتـدابير شـيطانية للإيقـاع ببعـضهم الـبعض فـى الخطـأ ومـن ثم إبرازه والتشهير به .

ب- ترصد الخطاء والعثرات والتشهير بها .

ج- إثاره الشبهات والشكوك حول بعضهم البعض .

د- ترتيب اعمال استفزازية للطرف الاخر لاستدراجه إلى الخطأ .

كـل ذلـك يـستهلك وقـت وجهـد وفكـر الأفـراد العـاملين . وفـى نفـس الوقت يأتى بالأثر السلبى على العمل والإنتاج بالمؤسسة .

وفى محـصله الأمـر يعنـى ذلـك تقـويض دعـائم العمـل المؤسـس وغيـاب روح الفريـق والجماعـة وانتـشار روح الفرديـة والأنـا ، وجماعـات المـصالح ومراكـز القـوة واعتمـاد سياسـة ضـمنية خفيفـة هـى سياسـة المنافـسة الـسلبية بـين العـاملين وإن كانـت غيـر واضـحة فـى ظـاهر الأمر ، ولكنها أشبه بالنار المستعمره تحت الرماد .

أسباب هذه الظاهرة :

أغلب هذه الأسباب يرجع إلى سوء وضعف مستوى الإدارة ربما عن قصد أو غير قصد بيد انه نهاية الأمر مسئولية الإدارة وهى المسئوله عنه وهى التى يجب ان تتحمل نتائجه :

١- غياب الشفافية فى توزيع الأعمال والأعباء على الإدارات والأفراد .
٢- غياب العدالة والشفافية فى توزيع الأجور والحوافز والمكافآت .
٣- المحاباة لبعض الأفراد على غير معيار الكفاءة .
٤- اعتماد الإدارة أسلوب الفردية فى العمل وعدم اعتماد منهجية فرق العمل الجماعية ، سواء فى التكليف أو فى المحاسبة .
٥- ترسيخ وإختيار القادة والمسئولين على أسس علمية وموضعية وتقديم الغث على السمين .
٦- إنصات الإدارة وإصغاؤها لوشاية الأفراد بعضهم البعض .
٧- ضعف سياسات المتابعة والتقييم .
٨- ضعف شخصية الإدارة وتأثيرها وخضوعها لضغوط مراكز القوى وجماعات المصالح .
٩- تأنيب الأفراد المقصرين والمقارنة بينهم وبين زملائهم الفاعلين مما يثير العدواه والبغضاء فى نفوسهم لبعضهم البعض .
١٠- غموض الإدارة وتشتت منهجيتها فى العمل والإدارة .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

المنظمات واخلاقيات العمل

(إدارة أعمال)

إعداد

د / محمود محمد الضابط
عضو مجلس إدارة مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم

مفهوم المنظمات وسلوك المنظمات .

مشاعر واتجاهات الأفراد تجاه العمل

استراتيجيات البناء الأخلاقي

صفات فرق العمل الناجحة

تقدير وإعزاز الذات

تعزيز القيم الإيجابية

تصميم سياسات التحفيز

سلوكيات إدارية خاطئة

مادة تابعة لمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم لمزيد من التفاصيل
http://camecenter.cpm/came-library



www.camecenter.com info@camecenter.com
14 Alnagah St, From Aloruba road , Triumph , Helioplise , Cairo.
Tel:+202 241 570 22 - +202 241 570 23
Mob:+2010 528 97 20 - Fax :+202 241 570 23